EIKE BATISTA • As lições para o Brasil da queda do empresário

CIDADES • E agora, prefeito? As nossas prefeituras estão mal das pernas

EXAME

EDIÇÃO 1131 • ANO 51 • Nº 3 • 15/2/2017 www.exame.com

Abril

ISBN 0102288-1 R$ 18,00

A guerra das ruas

Anabolizado pelo investimento de um gigante chinês, o aplicativo brasileiro 99 entra, para valer, na briga com o Uber — uma disputa que já está transformando o transporte nas grandes cidades do país

RODAS DE
LIGA LEVE 18”

ALL-NEW TUCSON TURBO GDI DUAL CLUTCH 7 VELOCIDADES.

Motor turbo GDI 177 cv. Transmissão Dual Clutch 7 velocidades.

Teto solar panorâmico. Bancos de couro com aquecimento e resfriamento.

Painel de instrumentos Supervision 4,2" TFT.

Central multimídia. Conectividade Android Auto™ e Apple CarPlay™.

Ar-condicionado dual zone. 8 bolsas de airbags.

Os itens apresentados são referentes ao veículo New Tucson (GA25). Versão com estoque limitado. Consulte outras versões nas Concessionárias Hyundai.

ALL-NEW TUCSON
TURBO GDI

TRANSMISSÃO DUAL CLUTCH 7 VELOCIDADES.

A MAIS AVANÇADA TECNOLOGIA AUTOMOTIVA DO MUNDO.

GARANTIA HYUNDAI 5 ANOS
CONSULTE CONDIÇÕES NO SITE

DISTRIBUIDORES EM TODO O PAÍS: 0800-7703355

www.hyundai-motor.com.br

Abertura do porta-malas por aproximação.

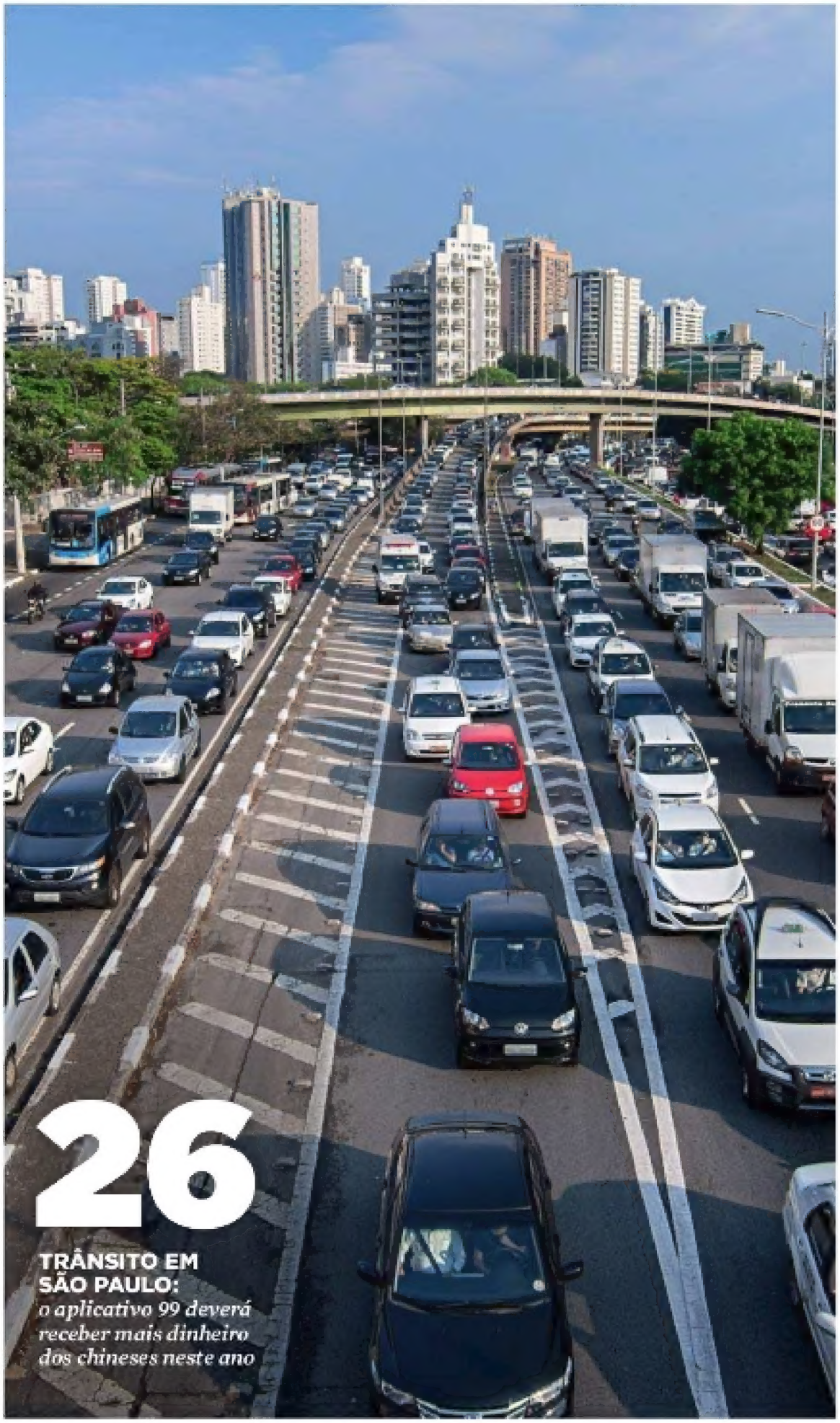
- **HILL ASSIST CONTROL**
  Freio de parada automática nos semáforos e no trânsito
- **SMART ENTRY**
  Acesso ao veículo sem o uso de chave
- **CÂMERA DE RÉ PANORÂMICA**
- **CONTROLE DE ESTABILIDADE (ESP)**
- **CONTROLE DE TRAÇÃO (TCS)**
- **FARÓIS EM FULL LED**
- **ASSISTENTE DE ESTACIONAMENTO**
- **DETECTOR DE PONTO CEGO**

CAOA MONTADORA

HYUNDAI | NEW THINKING. NEW POSSIBILITIES.

EXAME

SUMÁRIO



26

TRÂNSITO EM SÃO PAULO: *o aplicativo 99 deverá receber mais dinheiro dos chineses neste ano*

ISTOCKPHOTO

CAPA

26 Economia digital Anabolizado por um parceiro chinês, o aplicativo 99 promete brigar para valer com o Uber — uma disputa típica do século 21

BRASIL

36 Cidades Quem assumiu o poder nas maiores cidades do país vai ter de mostrar que não é bom só de discurso

NEGÓCIOS

48 Concorrência Como uma pequena empresa está complicando a vida da BM&F Bovespa

52 Entrevista A gigante americana P&G cresceu mais de 10% ao ano em meio à pior recessão do país. A receita: fazer de conta que o consumidor tem dinheiro de sobra

PME

56 Fintechs Surge uma leva de startups para atender clientes que nunca pisaram num banco

78

EIKE BATISTA: *de bilionário a detento*

36

JOÃO DORIA: *o prefeito de São Paulo recorre a empresários para entregar serviços — mesmo causando polêmicas*

NEGÓCIOS GLOBAIS

60 Estados Unidos O conselheiro mais influente de Donald Trump defende que o islamismo é uma ameaça para os americanos

FINANÇAS

70 Abertura de capital A disputa das locadoras de veículos Movida e Unidas por investidores às vésperas da estreia na bolsa de valores

ESPECIAL

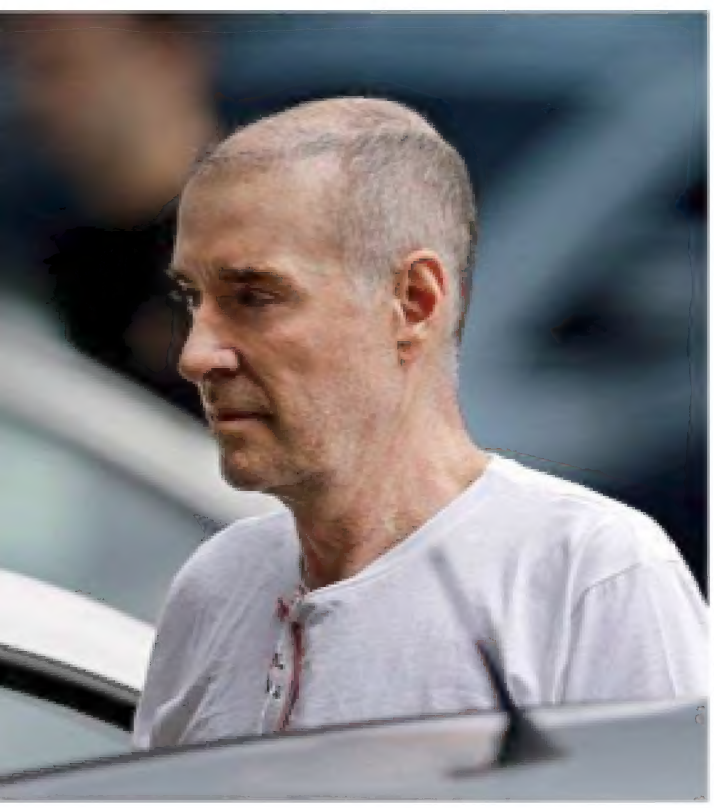
78 Economia A prisão de Eike Batista marca o ocaso de uma era: a de empresários que prosperaram graças a relações com políticos

IDEIAS

86 Entrevista Para o cientista político Ben Ross Schneider, do MIT e especialista em política comparativa, países como o Brasil só chegarão ao Primeiro Mundo quando seus vários grupos de pressão passarem a se entender

SETE PERGUNTAS

90 Mark Knickrehm Para o economista americano e líder global de estratégia da consultoria Accenture, o setor de saúde poderia reduzir custos e diminuir atrasos em hospitais e em planos de saúde se intensificasse o compartilhamento de informações e a análise de dados

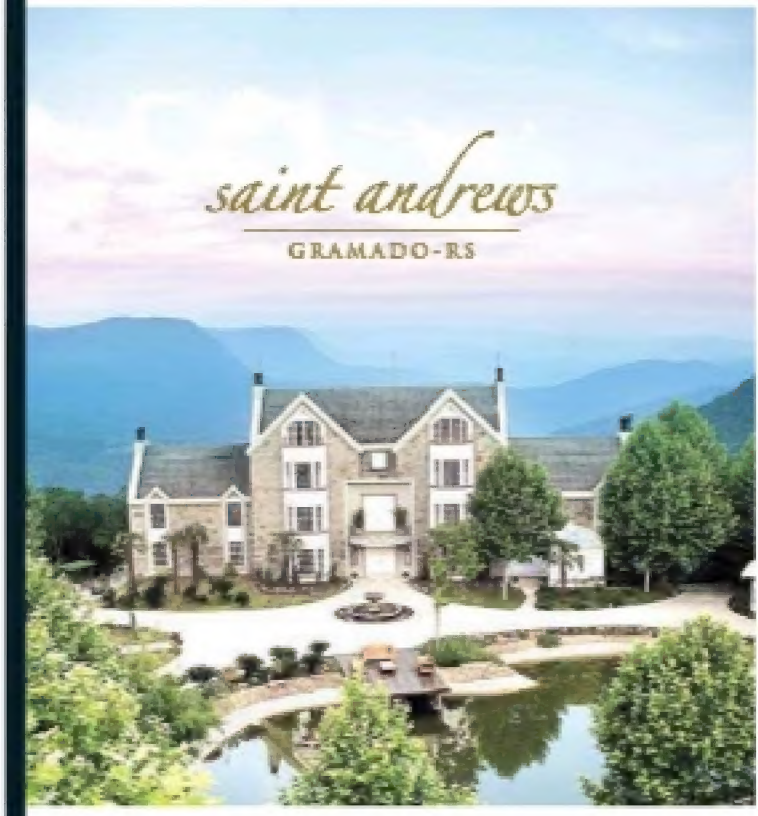


UESLEI MARCELINO / REUTERS

SEÇÕES

Carta de EXAME	6
Mobile View	9
Cartas & E-mails	12
Primeiro Lugar	14
Outro Ângulo	18
Só no Brasil	20
Grandes Números	22
Vida Real • **J.R. Guzzo**	46
Visão Global	64
Gestão à Vista • **Vicente Falconi**	66
Como Fazer	68
Seu Dinheiro	75

REVISTA QUINZENAL - ANO 51 - Nº 3 - EDIÇÃO 1131
15 DE FEVEREIRO DE 2017
TIRAGEM DESTA EDIÇÃO: **138533** EXEMPLARES
ILUSTRAÇÃO DE CAPA: Evandro Bartol



CARNAVAL DE LUXO
(24 de fevereiro a 1° de março)

O melhor e mais exclusivo carnaval do Brasil. O cenário perfeito para quem quer fugir do agito das grandes cidades. A programação inclui happy hour, almoço ao ar livre nos jardins, jantar degustação inspirado nas "Ilhas do Caribe", visita ao tradicional Parque Gaúcho, churrasco no cantinho gaúcho do hotel, música ao vivo e muitas outras surpresas inesquecíveis.

VERÃO ROMÂNTICO NO CASTELO, APROVEITE!
(2, 4 E 7 NOITES)

Até 20 de março teremos a tradicional programação romântica de verão, além do exclusivo Festival Detox (03 a 05 de março) e um jantar inesquecível no Dia da Mulher (08 de março). A partir do dia 21 de março iniciaremos a programação especial "Outono no Castelo", com muitas novidades para os casais enamorados celebrarem a estação com luxo e requinte.

FESTIVAL CATENA ZAPATA
(17 a 19 de Março)

Um evento para aficionados por vinhos. Inclui jantar especialmente elaborado pelo chef André Soares e harmonizado com produtos da conceituada vinícola e bodega de Mendonza, Argentina.

RESERVAS
(54) 3295-7700
saintandrews.com.br

PRÓXIMAS PROGRAMAÇÕES ESPECIAIS
- PÁSCOA MÁGICA (13 a 16 de abril)
- FERIADO TIRADENTES (20 a 23 de abril)
- FESTIVAL DOM PÉRIGNON & CAVIAR (28 de abril a 01 de maio)

LUCIANO BELFORD/FRAME/PHOTO/AGÊNCIA GLOBO

EIKE PRESO: *ele é símbolo de uma visão torta de como políticos e empresários devem conviver*

A nossa oligarquia

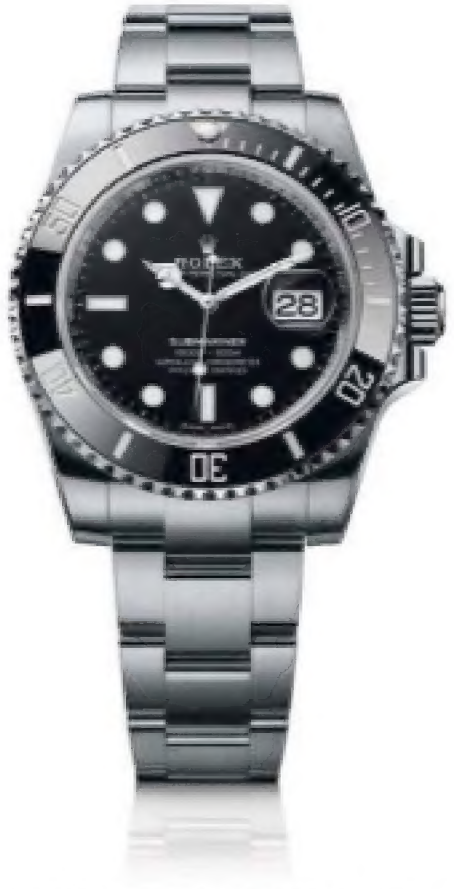
PELO MENOS DO PONTO DE VISTA INTELECTUAL, AS COISAS ERAM MAIS SIMPLES — e mais pobres — no mundo que conhecíamos até a queda do Muro de Berlim em 1989. Era, afinal, um mundo binário: a opção era entre capitalismo e comunismo, e só. Curiosamente, a derrocada da opção comunista tornou as coisas mais complexas. Passadas quase três décadas, vai ficando claro que não há um só capitalismo, mas uma competição entre variantes. A ascensão da China, o ressurgimento da Rússia como potência regional e até a eleição de Donald Trump nos Estados Unidos sugerem que o modelo clássico de capitalismo está em baixa. Um Estado forte, com interferência ostensiva na economia, é a marca da visão que parece ganhar terreno.

E o Brasil, quem diria, tem sua contribuição nessa história. Como mostramos numa reportagem especial sobre os negócios do empresário Eike Batista, tivemos por aqui nossa versão dos oligarcas que são marca registrada do modelo russo. Tratou-se de um grupo de empresários escolhidos para trabalhar juntamente com o governo, numa parceria meio estranha em que, pelo menos em teoria, as duas partes teriam a ganhar — quem perde, no fim, é o contribuinte brasileiro. A teoria que embalou o arranjo foi a dos "campeões nacionais": a ideia é que seria importante dar força a algumas empresas líderes e capacitá-las para a competição internacional. Portanto, seguia o argumento, ainda que fosse criada uma situação de concentração de mercado, o país como um todo ganharia mais à frente, quando os grandes grupos estendessem seus braços pelo mundo. A vida real, como sempre, foi bem menos glamurosa. A Operação Lava-Jato já decretou 188 prisões só em Curitiba. Foram assinados 71 acordos de delação premiada. Ela recuperou mais de 4 bilhões de reais de dinheiro roubado — certamente uma fração do total arrecadado pela quadrilha. Apesar do medo real de que algum tipo de acordo político possa barrar a continuidade da Lava-Jato, a operação, só pelo que já fez até agora, mudou a história brasileira. Mas o trabalho não pode ficar pela metade.

Há exatos dez anos, o economista americano William Baumol lançou com dois colegas um livro que vem bem a calhar no momento atual. *Capitalismo Bom, Capitalismo Ruim e a Economia do Crescimento e da Prosperidade* trata das opções que os países têm na organização social. Segundo Baumol, o capitalismo oligárquico é precisamente o menos efetivo: algumas poucas famílias comandam as grandes empresas e inibem o surgimento de inovações. É claro que o Brasil passou longe de ter uma economia assim. Temos um ambiente felizmente muito mais complexo e dinâmico, apesar do momento ruim. Mas fica a lição: oligarquias não funcionam. O próprio Baumol dá sua receita de sucesso: os países modernos são aqueles que conseguem combinar grandes empresas e startups num ambiente competitivo em que o governo se limita ao seu papel. A tentação de políticos e empresários de repetir a malfadada iniciativa sempre existirá. Precisamos, por isso, estar atentos.

CELEBRANDO O CINEMA.

Os filmes excepcionais nos transportam para o passado, o presente e o futuro, com uma visão tão resoluta quanto a atenção aos detalhes. Porque somente quando cada acessório, cada personagem e cada atuação atinge a perfeição, o público se sente de fato parte de outros mundos. A Rolex tem orgulho de reconhecer aqueles que criam o extraordinário. Não marca apenas o tempo. Marca a História.



OYSTER PERPETUAL SUBMARINER DATE

RELÓGIO EXCLUSIVO DA
ACADEMIA DE ARTES E CIÊNCIAS
CINEMATOGRÁFICAS

ROLEX

COMO CONTATAR EXAME

ASSINATURAS

- Para assinar
  Site: www.assineabril.com
  Grande São Paulo: (11) 3347-2145
  Demais localidades: 0800-7752145
  De 2ª a 6ª, das 8 às 22 horas
  Sábado, das 9 às 16 horas
- Vendas corporativas, projetos especiais e vendas em lote
  E-mail: assinaturacorporativa@abril.com.br
  Grande São Paulo: (11) 3990-2120
  De 2ª a 6ª, das 9 às 18 horas
- Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)
  Para consultar os dados de sua assinatura, comunicar mudança de endereço e tirar dúvidas sobre pagamento ou entrega de sua revista, acesse www.abrilsac.com. É o site de serviços completo para você resolver online tudo sobre suas assinaturas. Fácil de navegar e útil a qualquer hora.
  E-mail: abrilsac@abril.com.br
  Grande São Paulo: (11) 5087-2112
  Demais localidades: 0800-7752112
  De 2ª a 6ª, das 8 às 22 horas
  Fax (11) 5087-2100

LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO

- Para adquirir os direitos de reprodução de textos e imagens de EXAME, ligue para:
  (11) 3990-1329 ou (11) 3990-2059
  E-mails: abrilcontent@abril.com.br
  atendimentoconteudoabril@abril.com.br
  Acesse: www.abrilconteudo.com.br

EDIÇÕES ANTERIORES

- Venda exclusiva em bancas pelo preço da última edição mais despesa de remessa. Solicite a seu jornaleiro.

RELEASES

- releases.exame@abril.com.br

CORRESPONDÊNCIA

- Comentários sobre o conteúdo editorial de EXAME, sugestões e críticas:
  redacao.exame@abril.com.br
  Fax (11) 3037-2027, Caixa Postal 11079, CEP 05422-970, São Paulo, SP
  Cartas e mensagens devem trazer nome completo, endereço e telefone do autor. Por razões de espaço ou clareza, elas poderão ser publicadas de forma reduzida.

PRÉVIA EXAME

Receba por e-mail os destaques da próxima edição. Cadastre-se em nosso site:
www.exame.com.br
Anuncie em EXAME e fale com o público leitor mais qualificado do Brasil:
publicidade.exame@abril.com.br
(11) 3037-5922 – São Paulo
(21) 2546-8100 – Rio de Janeiro
(11) 3037-5759 – Outras praças
(11) 3037-5679 – Internacional
www.abril.com.br/trabalheconosco

EDITORA Abril

Fundada em 1950

VICTOR CIVITA (1907-1990) ROBERTO CIVITA (1936-2013)

Conselho Editorial: Victor Civita Neto (Presidente), Thomaz Souto Corrêa (Vice-Presidente), Alessandra Zapparoli, Giancarlo Civita e José Roberto Guzzo

Presidente do Grupo Abril: Walter Longo

Diretora Editorial e Publisher da Abril: Alessandra Zapparoli
Diretor de Operações: Fábio Petrossi Gallo

Diretor de Assinaturas: Ricardo Perez
Diretora da Casa Cor: Livia Pedreira
Diretor da Golfox: Dimas Mietto
Diretora de Mercado: Isabel Amorim
Diretor de Planejamento, Controle e Operações: Edilson Soares
Diretora de Serviços de Marketing: Andrea Abelleira
Diretor de Tecnologia: Carlos Sangiorgio

Diretor Editorial Exame: André Lahóz

EXAME

Diretor de Redação: André Lahóz

Redator-Chefe: Tiago Lethbridge

Editores Executivos: Cristiano Mano, Eduardo Salgado, José Roberto Caetano **Editores:** Ana Luiza Herzog, Ernesto Yoshida, Fabiane Stefano, Filipe Serrano, Giuliana Napolitano, Rafael Kato **Repórteres:** Aline Scherer, Ana Paula Ragazzi, Flávia Furlan, Leo Branco, Luciano Pádua, Maria Luiza Filgueiras, Marina Filippe, Maiara Bertão, Patrícia Valle, Renata Vieira
EXAME Hoje: Lucas Amorim (editor), Camila Almeida, Gian Kojikovski, Leticia Toledo, Raphael Martins, Thiago Lavado (repórteres)
Núcleo de Revisão: Ivana Traversim (chefe), Gilberto Nunes, Mauricio José de Oliveira, Vânia Baptista Valente

Diretora de Arte: Rosali de Almeida

Editora de Arte: Carolina Gehlen **Editoras:** Carmen Fukunari, Suely Andreazzi
Designers: Ana Lídia Mairi, Marília dos Santos Reis, Melissa Costa, Renata Toscano **Núcleo de Vídeo:** Teresa Monroe (repórter), Henrique Donadio, Henrique Schneider (produtores multimídia) **Fotografia:** Germano Lüders (editor), Iara Brezeguello (coordenadora), Fabiana Nogueira, Gabriel Correa (pesquisadores) **CTI:** Leandro Almeida Fonseca (chefe), Carlos Pedretti, Eduardo Frazão, João Gomes

EXAME.com

Redator-Chefe: Maurício Grego **Editoras:** Talita Abrantes, Tatiana Vaz **Editores Assistentes:** Camila Fati, Diego Mac, Guilherme Dearo, João Pedro Caleiro, Ligia Tuon, Victor Caputo **Repórteres:** Anderson Figo, Claudia Gasparini, Daniela Barbosa, Gabriela Ruic, Karin Salomão, Karla Mamona, Lucas Agrela, Luisa Melo, Luiza Calegari, Júlia Lewgoy, Marcelo Ribeiro, Mariana Desidério, Mariana Fonseca, Marília Almeida, Marina Demartini, Rita Azevedo, Valéria Bretas, Vanessa Barbosa **Desenvolvedores Web:** Luiz Cruz, Marcus Cruz, Mauricio Filho
Infografistas: Raphaela Sereno, Rodrigo Sanches **Produtores Multimídia:** Fábio Teixeira, Gustavo Marozzi

www.exame.com.br

PUBLICIDADE Andrea Veiga (RJ), Ana Paula Moreno (Moda, Decoração e Construção), Cristiano Persone (Finanças, Mobilidade, Imobiliário e Serviços Empresariais), Daniela Serafim (Tecnologia, Telecom, Saúde, Educação, Agro e Serviços), Selma Souto (Bens de Consumo, Turismo, Entretenimento e Mídia), William Hagopian (Regionais) **ABRIL BRANDED CONTENT** Edward Pimenta **ASSINATURAS** Adailton Granado (Processos e Produção), Daniela Vada (SAC), Luci Silva (Marketing Direto, Relacionamento e Retenção), Marco Tulio Arabe (Estúdio de Criação), Mary Veras (Vendas Corporativas), Rodrigo Chinaglia (e-business), Wilson Paschoal (Vendas de Rede) **MARKETING DE MARCAS** Camila Verde (Casa e Decoração), Carolina Bertelli (Femininas), Carolina Florez (Eventos), Cinthia Obrecht (Estilo de Vida), Edson Ferrão (Digital), Icaro Freitas (Circulação Avulsas), Keila Arcipreste (Veja), Leander Moreira (Exame) **MARKETING CORPORATIVO** Mauricio Panfilo (Pesquisa de Mercado), Diego Macedo (Abril Big Data), Gloria Porteiro (Licenças), Thais Rocha (Relação com o Mercado) **DEDOC E ABRILPRESS** Valter Sabino **ESTRATÉGIAS E OPERAÇÕES DE PUBLICIDADE** Renata Guimarães **DESENVOLVIMENTO DE AUDIÊNCIA** Rodrigo Cavalcanti **PARCERIAS E TENDÊNCIAS** Airton Lopes **PRODUTO DIGITAL** Renata Gomes **PLANEJAMENTO CONTROLE E OPERAÇÕES** Adriana Flávia, Adriana Kazan, Emiliano Domingues, Renata Antunes **RECURSOS HUMANOS** Alessandra de Castro (Desenvolvimento Organizacional), Ana Kohl (Serviços de RH), Mário Nascimento (Remuneração e Benefícios)

EXAME 1.131 (ISSN 0102-2881), ano 51, nº 3, é uma publicação quinzenal da Editora Abril. **Edições anteriores:** venda exclusiva em bancas pelo preço da última edição. Distribuída pela Dinap S.A. Distribuidora Nacional de Publicações, São Paulo. EXAME não admite publicidade redacional.

Redação e correspondência: Av. das Nações Unidas, 7221, 18º andar, Pinheiros, São Paulo, SP, CEP 05425-902, tel. (11) 3037-2000
Publicidade São Paulo e informações sobre representantes de publicidade no Brasil e no Exterior: www.publiabril.com.br

Serviço ao assinante: Grande São Paulo: (11) 5087-2112 **Demais localidades:** 0800-7752112 www.abrilsac.com
Para assinar: Grande São Paulo: (11) 3347-2145 **Demais localidades:** 0800-7752145 www.assineabril.com.br

IMPRESSA NA GRÁFICA ABRIL Av. Otaviano Alves de Lima, 4400, Freguesia do Ó, CEP 02909-900, São Paulo, SP

IVC | FIPP | ANER | SIP

GRUPO Abril

Presidente da AbrilPar: Giancarlo Civita

Presidente do Grupo Abril: Walter Longo

Diretor de Operações: Fábio Petrossi Gallo
Diretora Editorial e Publisher da Abril: Alessandra Zapparoli
Diretor-Superintendente da Gráfica: Eduardo Costa
Diretor-Superintendente da Total Express: Bruno Tortorello
Diretor Comercial da Total Publicações: Osmar Lara
Diretor de Auditoria: Thomaz Roberto Scott
Diretora Jurídica: Mariana Macia
Diretor Corporativo de Marketing: Tiago Afonso
Diretora Corporativa de Recursos Humanos: Claudia Ribeiro
Diretora de Relações Corporativas: Meire Fidelis

www.grupoabril.com.br

MOBILEVIEW

Como ter acesso a conteúdos digitais exclusivos com o smartphone ou com o tablet

1

Baixe gratuitamente o aplicativo **BLIPPAR** na App Store ou no Google Play

2

Inicie o aplicativo e aponte o celular ou o tablet para as páginas da revista que tenham o ícone do Mobile View. Em poucos segundos, o aparelho exibirá um conteúdo exclusivo

MOBILE VIEW

O conteúdo de EXAME não se esgota nas páginas da revista. Com a tecnologia do Mobile View, as reportagens são enriquecidas com material que amplia a experiência digital do leitor oferecendo recursos interativos. A tecnologia está disponível por meio do aplicativo Blippar, que já é utilizado gratuitamente por mais de 65 milhões de pessoas em 170 países

3

Você terá acesso a vídeos, áudios, galerias de fotos e outros conteúdos digitais que complementam as reportagens, além de anúncios animados

GRUPO Abril

BEERPRO

O MELHOR CLUBE DE ASSINATURA DE CERVEJAS ESPECIAIS DO BRASIL E DO MUNDO.

BEBA COM MODERAÇÃO

ESTE MÊS

4 TCHECAS CONSAGRADAS
+
1 COPO EXCLUSIVO CZECHVAR
+
6 BOLACHAS
DA COLEÇÃO VINTAGE LABEL

ASSINOU, GANHOU!*

Assine já BEERPRO e ganhe um Growler exclusivo Clube do Malte.

*Confira o regulamento da promoção.

1 Acesse o site GoBOX e crie a sua conta.

2 Escolha agora o seu plano.

3 Faça a sua assinatura informando seus dados e o seu cartão de crédito.

4 Receba todo mês, no conforto da sua casa, a sua caixa BEERPRO.

www.assinegobox.com.br

CRAFT B
REVOLU

CARTAS&E-MAILS

UMA CHANCE PARA FAZER AS REFORMAS ECONÔMICAS

O ano de 2017 começou com a sensação de que a economia do país, pelo menos, parou de piorar, como mostra a reportagem (*O pior já passou*, 1º de fevereiro). Mas é prudente não nos acomodarmos, porque o governo ainda deve tomar medidas amargas pela frente. O presidente Michel Temer tem a chance de promover as reformas tão necessárias para recolocar o Brasil nos trilhos e deixar seu legado. Se não o fizer, ficará marcado como apenas mais um presidente que nadou e morreu na praia. Os dois próximos anos revelarão se Temer será protagonista ou coadjuvante.

Marcos A.L. Santana
Palmas, TO

Como lembra a reportagem, as consequências da Operação Lava-Jato continuam a ser um risco para a recuperação econômica. Se de fato nosso país caminha para ter menos corrupção, essa transição passa essencialmente por um debate contundente sobre o fim do foro privilegiado para todas as esferas políticas.

Célio Borba
Curitiba, PR

Pode até ser que o pior já passou na área econômica. Acredito que em dois anos as coisas estarão bem melhores, mas o problema são as outras áreas das quais o governo tem de cuidar. A saúde pública vai de mal a pior. As escolas públicas estão detonadas e os jovens têm uma formação ruim. Na segurança, as facções criminosas estão fazendo piada do controle dos presídios. Isso, sim, levará uma geração toda para consertar.

Luiz Emanuel Leitão
Via Facebook

REPORTAGENS EM ÁUDIO

Parabéns a todos da redação por disponibilizar mais reportagens para ser ouvidas (*O pior já passou; Qual sua real força?; Seu mordomo digital; O que já era ruim piorou; Sem medo do novo*, 1º de fevereiro). Espero que em breve a revista toda esteja disponível em áudio.

Fabian Zoldan
Caxias do Sul, RS

VAREJO

O sucesso da rede varejista Havan é uma prova de que não é preciso seguir os conceitos tidos como modernos e inovadores para que um negócio dê certo (*A estátua, a loja e os bilhões*, 1º de fevereiro). A empresa mostra que existe um Brasil impulsionado por uma economia interiorana diversificada, onde o que vale é o faro do dono.

Diego Niels
Via Facebook

Parabenizo a Havan, que, em plena crise, gera empregos ao levar um plano de expansão à frente. No entanto, não gostei de trechos da reportagem sobre o modelo de negócios da empresa, descrito como ultrapassado, e sobre a decoração da loja.

Otavio Frederico Pereira
São José dos Campos, SP

Discordo de que o modelo de negócios da Havan seja ultrapassado, como a reportagem apontou. Mesmo nos Estados Unidos é possível encontrar varejistas semelhantes, como Marshalls, Ross, TJ Maxx e Burlington, que faturam bilhões de dólares por ano.

Gustavo Camilo
Via EXAME.com

FINANÇAS

Como mostra a reportagem, a situação da Petros, fundo de pensão da Petrobras, é assustadora (*Estava tudo errado*, 1º de fevereiro). Na minha opinião, a solução para este problema é simples. As empresas públicas e o governo não devem responder solidariamente aos fundos de pensão. Eles devem ser administrados e bancados exclusivamente pelos funcionários.

Leandro Millan
Via Facebook

SÓ NO BRASIL

É lastimável que a Câmara de Vereadores de Palmas, no Tocantins, desperdice tanto dinheiro com leis irrelevantes (*87 milhões de reais perdidos*, 1º de fevereiro). É o que dá votar em pessoas totalmente despreparadas, sem estudo nem cultura. A maioria dos vereadores só quer dinheiro para obras absurdas.

Silvania Altoé
Via Facebook

CORREÇÃO

• De janeiro a novembro do ano passado, os call centers de todo o país mais demitiram do que contrataram, com saldo negativo de 23 728 vagas (*O que já era ruim piorou*, 1º de fevereiro).

Comentários sobre o conteúdo editorial de EXAME, sugestões e críticas a reportagens
redacao.exame@abril.com.br
Fax (11) 3037-2027, Caixa Postal 11079, CEP 05422-970, São Paulo, SP

JAGUAR F-PACE

O MELHOR SUV PREMIUM DO ANO TEM MUITO A OFERECER.

JAGUAR

Impossivel não se impressionar com o design e a sofisticação do nosso primeiro SUV. Na versão Jaguar F-PACE Prestige, ele apresenta motor 2.0 Turbocharged Diesel, faróis de Xênon com **luzes de circulação diurna "J-Blade" em LED, assentos em couro** Taurus e teto solar panorâmico. Um veículo que combina potência com muita tecnologia e versatilidade para o seu dia a dia. A alta performance com condições exclusivas para você.

Aproveite para conhecer também os produtos e acessórios diferenciados da Jaguar Collection.

Visite uma concessionária e faça um test drive.

TAXA DE 0,69%
COM 60% DE ENTRADA
E SALDO EM 24x
+ BÔNUS NO SEU SEMINOVO

- Gerenciamento de tração All Surface Progress Control
- Sistema de vetorização de torque
- Navegação InControl Touch (SD)
- Rodas de liga leve de 18"

jaguarbrasil.com.br

/JaguarBrasilOficial /JaguarBrasil /JaguarBrasilOficial

THE ART OF PERFORMANCE

Na cidade somos todos pedestres.

Condições promocionais de financiamento válida para o modelo F-PACE 2.0 Prestige e diesel, 180 cv, 0 km, ano/modelo 2016/2016, com preço à vista de R$ 309.700,00, sem opcionais. Ou através do plano promocional de financiamento com taxa de 0,69% a.m., entrada de R$ 185.820,00 e 24 prestações mensais fixas de R$ 5.624,71. Valor total a prazo de R$ 325.589,40. IOF e TC inclusos no CET. CET de 12,56% a.a. Data de tarifa de registro 5/2. Financiamento na modalidade CDC (Crédito Direto ao Consumidor), através da Financeira Alfa S.A. - CFI. Sujeito a análise e aprovação de crédito. Bônus de troca (trade-in) na avaliação do seu veículo seminovo a entrar e avaliação da concessionária. Consulte outras versões com taxas promocionais na Rede de Concessionárias. Os serviços financeiros da Jaguar Land Rover são operacionalizados pela Financeira Alfa S.A. - CFI. Jaguar, Serviços Financeiros é uma marca registrada da Jaguar Land Rover Ltda. Concedido para a Financeira Alfa S.A. - CFI e suas empresas associadas. Condições válidas de 01/02/2017 a 28/02/2017 ou enquanto durar estoque de 10 (dez) unidades do referido modelo. SAC 0800-344-2532 (Financeira Alfa especialmente para clientes Jaguar). Ouvidoria: 0800-722-0140 - e-mail: ouvidoria@alfanet.com.br exclusivo para deficientes auditivos: SAC 0800-770-3244. Ouvidoria: 0800-770-0140. Para mais informações, consulte a Rede de Concessionárias.

PRIMEIRO LUGAR

TIAGO LETHBRIDGE
tlethbridge@abril.com.br

COM REPORTAGEM DE
GIULIANA NAPOLITANO,
NAIARA BERTÃO E
MARIA LUÍZA FILGUEIRAS

BOLSA

250 MILHÕES EM UM ANO

No jargão do mercado financeiro, dar uma "porrada" significa ganhar muito dinheiro em determinado investimento. Pois o empresário Lírio Parisotto, um dos maiores investidores da bolsa brasileira, acaba de dar uma porrada e tanto. Ao longo do ano passado, Parisotto decidiu acumular ações das enroladas siderúrgicas Usiminas e CSN. Era um investimento arriscadíssimo. As duas empresas tinham, e têm, alto endividamento. O valor de mercado de ambas estava perto do chão, e nada dizia que não pioraria antes de melhorar. Mas a aposta foi certeira. As ações dessas siderúrgicas chegaram a subir 400% nesse meio-tempo, e nenhum investidor ganhou mais com isso do que Parisotto. Seu lucro foi de 250 milhões de reais em um ano. É uma excelente notícia num período conturbado para o empresário. Como se sabe, ele é acusado pela ex-namorada Luiza Brunet de agredi-la. Parisotto é réu no processo, que corre em São Paulo.

LÍRIO PARISOTTO: *lucro multimilionário com investimento em CSN e Usiminas*

GERHARD LEDERS

© 2017 Accenture. Todos os direitos reservados.

accenture
High performance. Delivered.

O NOVO NÃO ESTÁ A CAMINHO. ELE É APLICADO AGORA.

Veja como usamos hoje a inovação
e o profundo conhecimento de indústria
nos reais desafios empresariais.
Acesse accenture.com.br

NEW APPLIED NOW

strategy | consulting | digital | technology | operations

PRIMEIRO LUGAR

CONCESSÕES

UMA SAÍDA PARA OS BERTIN

Depois de acumular fracassos em seus negócios, a família Bertin pode ter, em breve, razão para celebrar. Eles pretendem vender sua participação na AB Concessões, concessionária de rodovias controlada pela família e pela italiana Atlantia. Pelo que vem sendo desenhado, a AB vai incorporar a concessão do trecho sul do rodoanel de São Paulo, hoje controlada integralmente pelos Bertin. Depois disso, a família iniciará um processo de venda. A CPP, bilionário fundo de pensão canadense, já demonstrou interesse no negócio.

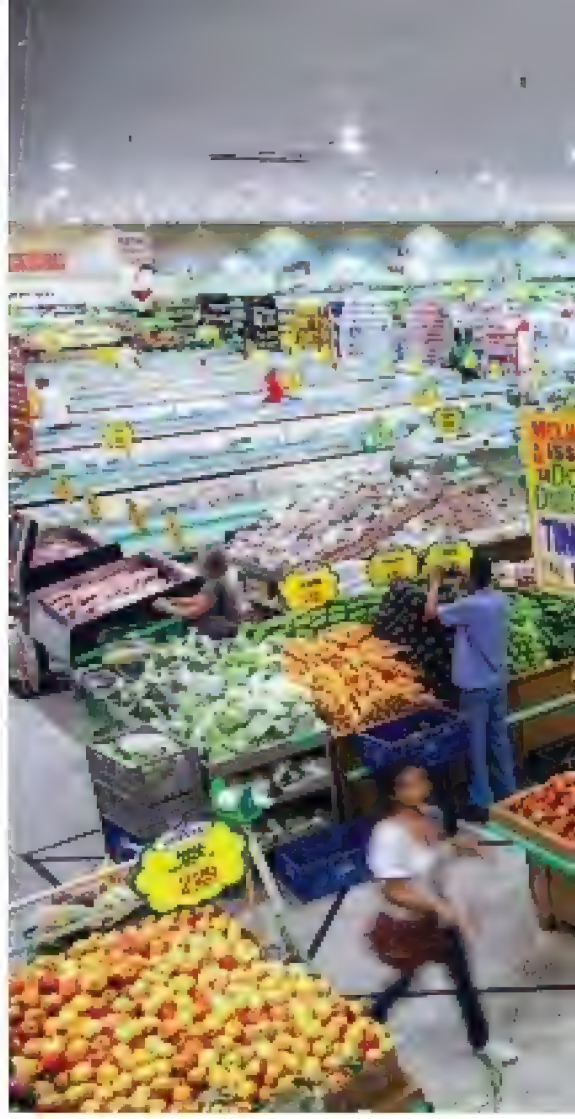
EDSON GRANDEGUIA/PJ SAN HAGENE

CONCESSÃO DA AB: *a família Bertin prepara sua saída do negócio*

JUSTIÇA

PROCESSO NOS EUA

Os novos gestores do encrencado fundo de pensão Postalis decidiram processar o BNY Mellon nos Estados Unidos por supostas irregularidades cometidas quando o banco geria os investimentos do fundo. O Postalis acusa os gestores do Mellon de terem descumprido o estatuto do fundo — e pede uma indenização de 3 bilhões de reais.



LOJA DO PREZUNIC: *três anos*

“O Brasil segue vulnerável, mas aquela sensação de trem desgovernado passou”

ARMINIO FRAGA,
da Gávea Investimentos, sobre a lenta recuperação econômica brasileira

CONSTRUÇÃO 1

O MADOFF BRASILEIRO

A Justiça decretou a falência da construtora Atlântica, de São Paulo. A empresa é acusada, entre outros tipos de fraude, de vender o mesmo imóvel para mais de uma pessoa. As vítimas se concentram na comunidade judaica paulistana, na qual o escândalo ganhou o apelido de “caso Bernie Madoff brasileiro”.

CONSTRUÇÃO 2

OS IMÓVEIS E O CAOS

De acordo com um levantamento do Instituto Nacional de Recuperação Empresarial, 73 800 consumidores brasileiros compraram apartamentos na planta e não receberam — seja por atraso nas obras, seja por fraudes. Mais de 400 construtoras e incorporadoras entraram em recuperação judicial ou em falência no ano passado.

após centralizar compras, o Cencosud voltou atrás

VAREJO

O CENCOSUD VOLTA ATRÁS

A subsidiária brasileira da rede chilena de varejo Cencosud continua penando para integrar suas operações no Brasil. Em janeiro, a empresa, quarta maior do setor, extinguiu a diretoria nacional de alimentos, que era responsável por centralizar as negociações com fornecedores e ficava em São Paulo. As negociações passam a ser feitas localmente por profissionais das varejistas que o Cencosud comprou no Brasil — as principais são Bretas (de Minas Gerais), GBarbosa (de Sergipe) e Prezunic (do Rio de Janeiro). É uma volta atrás: no passado, a empresa centralizou as compras em São Paulo justamente na tentativa de dar mais eficiência à operação. Como não deu certo, a saída foi descentralizar tudo de novo. O Cencosud afirma ter feito "apenas algumas mudanças pontuais e que a área de estratégia comercial continua sediada em São Paulo".

TERMINAL DE PARANAGUÁ: *à venda por 3 bilhões de reais*

PORTOS

VENDA BILIONÁRIA

O fundo de private equity Advent deve escolher nas próximas semanas o vencedor do leilão de venda do Terminal de Contêineres de Paranaguá. Segundo EXAME apurou, Dubai Ports World e China Merchants são as favoritas para fechar o negócio. As propostas das duas empresas ultrapassam os 3 bilhões de reais por 100% do negócio. O terminal tem capacidade para movimentar 1,5 milhão de contêineres por ano. O Advent não comentou.

DÍVIDA

PREPARADO PARA O PIOR

Numa crise financeira sem fim, a Triunfo Participações e Investimentos vai contratar um especialista em reestruturação de dívidas para negociar com os credores e preparar o grupo para, no pior cenário, a recuperação judicial. A Triunfo é dona de uma fatia do Aeroporto de Viracopos e de outros ativos de infraestrutura.

FUNDOS

NA TORCIDA

O fundo americano General Atlantic (GA) acompanha com atenção extrema as negociações para a abertura do capital da XP Investimentos, que, estima-se, pode ser avaliada em cerca de 3 bilhões de dólares. Nesse caso, o lucro da GA, dona de 49% das ações da XP, vai superar 1 bilhão de dólares — um dos maiores da história do fundo.

OUTRO ÂNGULO

FABIANE STEFANO
fstefano@abril.com.br

Um estudo da consultoria americana McKinsey mostra que avanços em robótica e inteligência artificial vão levar a uma nova era de automação nos próximos 50 anos. Para quem teme a substituição do homem pela máquina, uma boa notícia: apenas uma pequena parcela dos empregos será totalmente automatizada

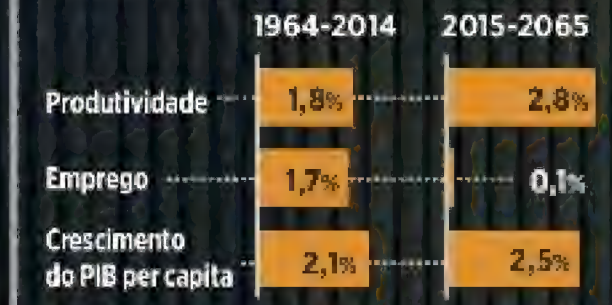
TECNOLOGIA

O AMIGO ROBÔ

A ficção científica sempre explorou o dilema homem *versus* máquina, com robôs tomando o lugar de seres humanos. Os avanços tecnológicos dos últimos tempos, porém, fizeram com que o temor que antes residia na literatura e no cinema chegasse ao debate econômico. Afinal, robôs cada vez mais modernos e aplicativos com inteligência artificial vão tornar o trabalho humano obsoleto? Um estudo da consultoria americana McKinsey dá pistas de um futuro bem menos alarmante até 2065. A McKinsey analisou 820 ocupações na economia americana e aponta que apenas 5% podem ser completamente automatizadas. São funções como operadores de máquinas industriais ou selecionadores de produtos agrícolas. Boa parte das profissões deverá ter uma parcela de suas atividades automatizadas, mas sem dispensar o trabalho humano. No Brasil, estima-se que 54 milhões de empregados terão sua rotina alterada com mais máquinas e softwares inteligentes até 2065. Essas mudanças tornarão os países mais produtivos e deverão reduzir radicalmente os gastos das empresas com horas dedicadas a trabalhos repetitivos. Afinal, robô não recebe salário.

1 Nos últimos 50 anos, o avanço da produtividade e a expansão do emprego foram as forças que geraram crescimento econômico. Nos próximos 50, apenas a produtividade será o motor do mundo

(taxa de crescimento anual)



2 Boa parte do avanço da produtividade virá com a automação de atividades que hoje são executadas por seres humanos

Potencial de automação das atividades por setor (em %)

THOMAS PETERS/REUTERS

3 A análise de 820 ocupações na economia americana mostra como a tecnologia vai mudar o trabalho no futuro

Exemplos de profissões que serão afetadas pela automação:

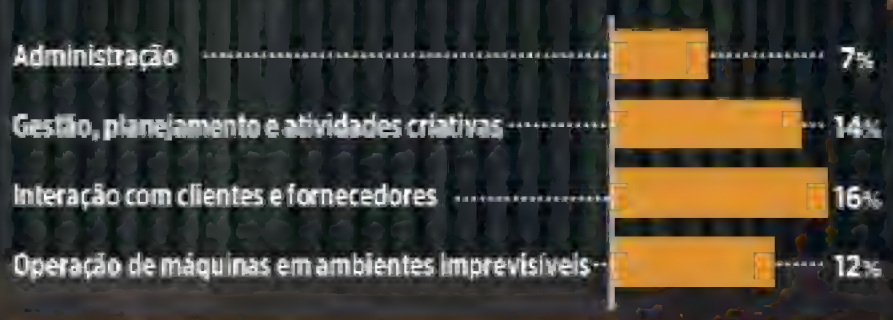
Operadores de máquinas industriais e classificadores de produtos agrícolas	Agentes de turismo, caixas de lojas, relojoeiros	Técnicos em química, assistentes de enfermagem	Executivos de empresas, estatísticos, designers de moda
100%	70%	30%	10%

TÊM POTENCIAL DE AUTOMAÇÃO DAS ATIVIDADES

5% das ocupações no mercado de trabalho podem ser completamente automatizadas

4 Nos Estados Unidos, metade do tempo que os americanos dedicam ao trabalho é gasta com tarefas com potencial de automação

(em % do total das horas trabalhadas pelos americanos)

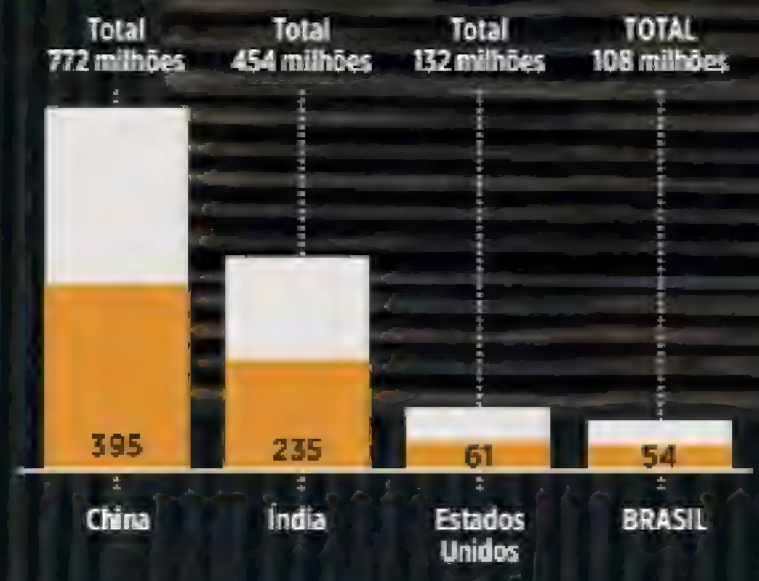


TAREFAS QUE PODEM SER SUBSTITUÍDAS POR ROBÔS OU APLICATIVOS QUE UTILIZAM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

2,7 trilhões de dólares foram gastos com salários nos Estados Unidos no ano de 2014 em atividades com alto potencial de ser automatizadas

5 Essas mudanças deverão afetar centenas de milhões de trabalhadores em todo o mundo até 2065

(em milhões de postos de trabalho)



14,6 trilhões de dólares é o valor dos salários em todo o mundo associados a todas as atividades que são tecnicamente passíveis de automação

(1) Esse grupo compreende as 19 maiores economias do mundo e inclui a Nigéria
Fonte: McKinsey Global Institute

ROBÔ NA CHINA: *no emprego do futuro, homem e máquinas trabalham lado a lado e dividem as tarefas*

CONCLUSÃO

A automação terá papel essencial no aumento da produtividade das economias, reduzindo o gasto das empresas com horas trabalhadas em atividades repetitivas hoje exercidas pelos seres humanos. O desafio será preparar centenas de milhões de trabalhadores para um futuro cada vez mais tecnológico.

SÓ NO BRASIL

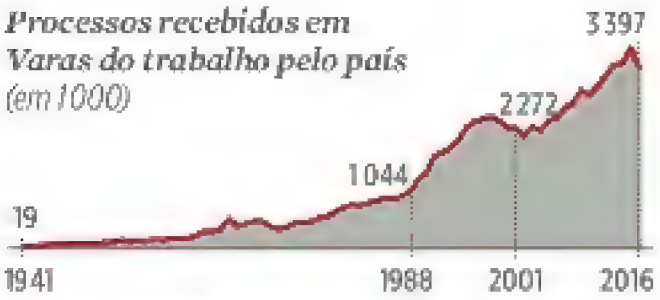
LEO BRANCO | leo.branco@abril.com.br

AÇÕES TRABALHISTAS

RUMO AOS 100 MILHÕES

Desde a criação da Justiça trabalhista no Brasil, em 1941, foram abertos 87 milhões de processos nessa seara. Só no ano passado foram 3,3 milhões de novos pedidos, segundo levantamento do jurista Almir Pazzianotto, ex-ministro do Trabalho, para EXAME. No ritmo atual, o número de 100 milhões de processos deverá ser atingido em 2020. No exterior, esses conflitos costumam ser resolvidos extrajudicialmente, com base nos termos do contrato de emprego — pouca coisa chega à Justiça. Um fórum para apaziguar disputas entre patrões e empregados indica relações modernas de trabalho. Os Estados Unidos, com mão de obra 50% maior do que o Brasil, teve 135000 casos em 2015. Mas, por aqui, surgiu mais uma "jabuticaba". A raiz da disfunção está na Constituição de 1988, que adotou um conceito mais amplo de danos morais no trabalho, e numa decisão do Tribunal Superior do Trabalho de 2001 que garante ao empregado o direito de ser indenizado depois de assinar o acordo de demissão. "No mundo inteiro, rescisões encerram eventuais disputas judiciais", diz Pazzianotto. O problema não deve acabar tão cedo: a reforma trabalhista a ser encaminhada em breve ao Congresso não trata do tema.

Processos recebidos em Varas do trabalho pelo país
(em 1000)



Fonte: Almir Pazzianotto

POSTO DE TRIBUNAL NO RIO DE JANEIRO: *no Brasil, acordo de demissão não encerra disputas judiciais*

RANGE ROVER EVOQUE SE

ACOMPANHA VOCÊ EM TODAS AS TRAJETÓRIAS DE SUA VIDA.

LAND ROVER

ABOVE & BEYOND

O Range Rover Evoque SE, produzido no Brasil, é preparado para tudo. Com motor 2.0L Turbo a gasolina de 240 cv, ele é perfeito para encarar todo tipo de desafio na cidade e fora dela:

- Transmissão automática de 9 velocidades
- Sistema multimídia InControl Touch
- Rodas de 18"
- Faróis de Xênon com LED exclusivo e nivelamento automático
- Iluminação interior ambiente Mood Lighting

Visite a concessionária mais próxima e faça um test drive.

landrover.com.br

A PARTIR DE
R$ 203.900,00 À VISTA
E TAXA DE 0%
COM 60% DE ENTRADA + 12x

/ landroverbr

Na cidade somos todos pedestres.

Condição promocional de financiamento válida para o modelo Range Rover Evoque 2.0 S/4 SE a gasolina, 240 cv, 0 km, ano/modelo 2016/2016, com preço à vista a partir de R$ 203.900,00 sem pacote de opcionais. Ou através de plano promocional de financiamento com taxa de 0% a.m., entrada de R$ 122.340,00 e 12 prestações mensais fixas de R$ 7.090,50, totalizando o prazo de R$ 206.706,00. IOF e TC inclusos no CET. CET de 6,48 % a.a. Base da tarifa de registro SP. Financiamento na modalidade CDC (Crédito Direto ao Consumidor), através da Financeira Alfa S.A. - CFI. Sujeito a análise e aprovação de crédito. Consulte outras versões com taxas promocionais na Rede de Concessionárias. Os serviços financeiros da Jaguar Land Rover são operacionalizados pela Financeira Alfa S.A. - CFI. Land Rover Serviços Financeiros é uma marca registrada da Jaguar Land Rover Ltda., licenciada para a Financeira Alfa S.A. - CFI e suas empresas associadas. Condições válidas de 01/02/2017 a 28/02/2017 ou enquanto durar o estoque de 10 (dez) unidades do referido modelo. SAC 0800 345 2532 (financeira Alfa especialmente para clientes Land Rover). Ouvidoria: 0800-722-0140 - e-mail: ouvidoria@alfanet.com.br. Exclusivo para deficientes auditivos: SAC 0800-770-5244. Ouvidoria: 0800-770-5140. Para mais informações, consulte a Rede de Concessionárias.

GRANDES NÚMEROS

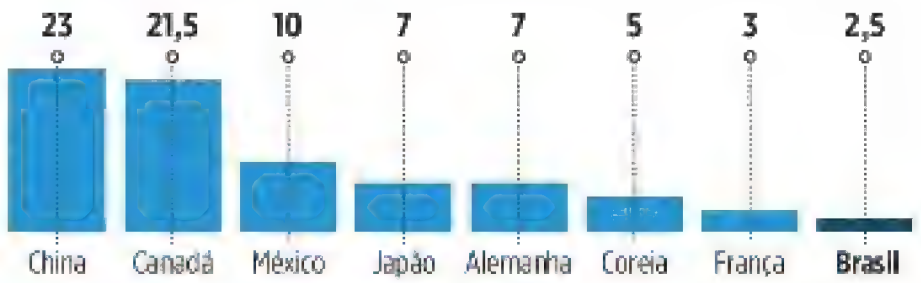
FLÁVIA FURLAN | flavia.nunes@abril.com.br

O EFEITO TRUMP

Donald Trump chegou à Presidência dos Estados Unidos com a promessa de aplicar 1 trilhão de dólares em estímulos à economia, incluindo investimentos em infraestrutura e cortes de impostos. De acordo com um estudo do banco Credit Suisse, o impacto dessas ações sobre o Brasil, pelo menos no curto prazo, seria positivo, mas pequeno: o PIB brasileiro cresceria 2,5 bilhões de dólares em quatro anos. O estudo faz, no entanto, um alerta: as políticas protecionistas de Trump podem limitar a compra de produtos brasileiros pelos americanos.

Quanto os países ganhariam com o plano de Donald Trump de injetar 1 trilhão de dólares na economia americana

Impacto no crescimento do PIB em quatro anos *(em bilhões de dólares)*



Fontes: Credit Suisse

INGLÊS USA
Cursos Intensivos Individuais em
Cincinnati, Ohio, USA
Especial para empresas e altos executivos
Hotel e almoço de segunda a sábado estão incluidos no preço do pacote
Programa:
40 horas de classes privadas por semana, de segunda a sábado, com uma hora de almoço com o professor
Duração de 2 a 4 semanas
CINCILINGUA INC.
FUNDADA EN 1972
A Cincilingua é uma escola de ensino de inglês totalmente credenciada
513.721.8782 • www.cincilingua.com • inquire@cincilingua.com

Não se perca na hora de escolher
a maior empresa de serviços
especializados do Brasil:

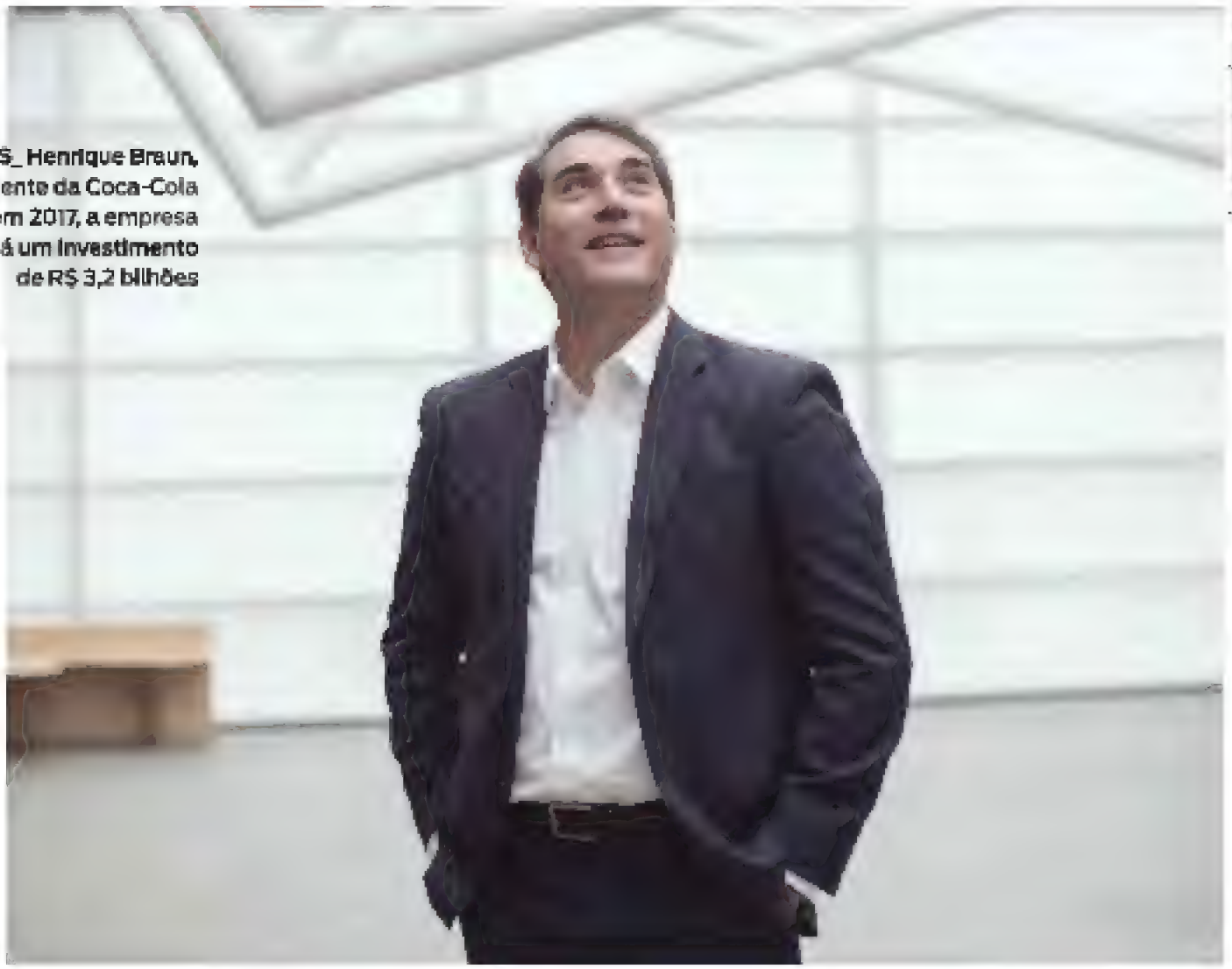
Grupo Tejofran.

Com mais de 15.000 colaboradores, o Grupo Tejofran é hoje uma das principais empresas de serviços especializados do país. Provando sua vocação de ser uma prestadora de serviços multifuncional, o Grupo Tejofran oferece serviços de limpeza, higienização de hospitais, clínicas e laboratórios, vigilância patrimonial e vigilância eletrônica, além de contar com serviços de portaria, manutenção predial e conservação de áreas verdes, entre outros. Conheça tudo que o Grupo Tejofran pode oferecer para a sua empresa e ganhe muito mais tempo para se dedicar ao sucesso do seu negócio.

GRUPO
TEJOFRAN
Soluções Inteligentes em Serviços Especializados

POWER SEGURANÇA · POWER SYSTEMS

Fone: 11 3829 0550 www.tejofran.com.br



JÚLIA RODRIGUES/ESTÚDIO AMC

METAS_ Henrique Braun, presidente da Coca-Cola Brasil: em 2017, a empresa fará um investimento de R$ 3,2 bilhões

PRONTA PARA O NOVO CONSUMIDOR

Coca-Cola Brasil repagina a identidade visual do seu principal refrigerante e anuncia o aumento na distribuição das versões com menos açúcar

ACOMPANHAR OS HÁBITOS de seus consumidores e trazer soluções para atender aos novos gostos e desejos das pessoas. Foi com base nessa premissa que a gigante de bebidas anunciou, no início deste ano, o lançamento, no Brasil, da nova estratégia mundial da empresa, que visa fortalecer sua principal marca e acelerar as vendas das variantes de Coca-Cola com baixo teor de açúcar. "Vamos usar a força da nossa marca tradicional para levar mais opções de escolha ao consumidor", afirmou Henrique Braun, presidente da companhia no Brasil, em evento de apresentação do novo posicionamento no país, que aconteceu em São Paulo, no dia 16 de janeiro.

Braun e o vice-presidente executivo e líder global de marketing da Coca-Cola Company, Marcos de Quinto, explicaram que, nos últimos anos, a criação de marcas isoladas de Coca-Cola, como a Coca-Cola Zero, levaram o consumidor a se distanciar da Original. "Criamos novos refrigerantes, com personalidades distintas, até mesmo contraditórias", disse De Quinto. "Agora, teremos uma única marca, com suas variantes."

Na prática, a Coca-Cola Brasil passa a oferecer as três versões de seu principal refrigerante – Origi-

nal, Zero Açúcar e Stevia com 50% menos açúcares – em embalagens redesenhadas, com o tradicional disco vermelho em destaque. A nova estratégia já foi implementada em 14 países. No Brasil, a empresa aumentará em 50% a oferta das três versões nos pontos de venda.

MAIS OPÇÕES

A Coca-Cola Brasil sempre buscou inovar e se adaptar às mudanças impostas por um mundo em constante transformação. Nos últimos dois anos, por exemplo, 30% dos produtos vendidos pela companhia no Brasil sofreram redução de açúcar. Além disso, 80% das marcas

"Vamos acelerar as vendas das variantes de Coca-Cola por meio do nosso sistema de distribuição, envolvendo todos os nossos parceiros"

HENRIQUE BRAUN,
PRESIDENTE DA COCA-COLA BRASIL

do portfólio já têm versões de baixa caloria ou nenhuma – incluindo água, chás, sucos, cafés e lácteos. Outra inovação diz respeito às embalagens. "Hoje, 44% dos nossos produtos contam com embalagens de 250 ml ou menos", sinalizou Braun. "O consumidor quer escolhas. Já tínhamos uma Coca-Cola sem açúcar, mas percebemos que precisávamos simplificar a comunicação e resgatar nossa principal marca", afirma Adriana Knackfuss, diretora de comunicação integrada de marketing da empresa no país, que lembrou ainda que a Coca-Cola Zero Açúcar ganhou uma nova fórmula, com sabor mais próximo ao da Original. Segundo a executiva, um programa de sampling será realizado ao longo do ano para gerar experimentação do novo sabor da variante. "Impactaremos mais de 5 milhões de pessoas em supermercados, cinemas e outros canais, inclusive virtuais."

O SISTEMA COCA-COLA

A Coca-Cola Company é a maior empresa de bebidas do mundo. São mais de 500 marcas e 3.800 opções de bebidas. A base do sucesso da companhia está no seu sistema de distribuição, cuja penetração de mercado surpreende: mais de 700 mil funcionários no globo. No Brasil, o sistema conta com 9 grupos parceiros de fabricantes, que somam 45 fábricas, e 1 milhão de pontos de venda. "Estamos em todos os estados, mas ainda há oportunidade de crescimento em todas as regiões", afirma Flávio Camelier, vice-presidente de operações da empresa no país. "Com a nova identidade visual da marca, ficou mais simples, para o consumidor e para o próprio vendedor, entender as variantes de Coca-Cola. Esperamos que as vendas das versões com redução de açúcar se acelerem. Nossas linhas de produção estão prontas", complementa Camelier. Em 2017, o Sistema Coca-Cola Brasil vai receber um investimento de R$ 3,2 bilhões – cifra 10% acima da média dos últimos cinco anos, segundo Henrique Braun.

O GIGANTE DA DISTRIBUIÇÃO

NÚMEROS QUE TRADUZEM A GRANDEZA DA COCA-COLA COMPANY

1,9 BILHÃO de porções de bebidas da Coca-Cola são consumidas diariamente no mundo

45 FÁBRICAS brasileiras operam no Sistema Coca-Cola

A empresa está presente em mais de **200 PAÍSES**

MAIORES MERCADOS

1º EUA
2º México
3º China
4º Brasil

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
700 mil no mundo
69 mil no Brasil

PONTOS DE VENDA
1 milhão no Brasil

Fonte
Coca-Cola Journey Homepage (www.coca-colacompany.com)

VISUAL RENOVADO

Em 2017, o design das novas latas de Coca-Cola retoma às origens e destaca o tradicional círculo vermelho da marca.

MV ASSISTA À ENTREVISTA COM O LÍDER DE MARKETING DA COCA-COLA

A GUERRA DOS APPS NAS RUAS

Anabolizado por um parceiro chinês, o aplicativo 99 promete entrar, para valer, na briga com o Uber — uma disputa digital típica do século 21 com potencial para transformar as cidades brasileiras

EDUARDO SALGADO, FILIPE SERRANO E GIAN KOJIKOVSKI

AVENIDA 23 DE MAIO, EM SÃO PAULO: *a 99 deverá receber mais dinheiro dos chineses neste ano*

GETTY IMAGES

Baixe o aplicativo gratuito Blippar e ouça a reportagem (*saiba mais na pág. 9*)

A

S CIDADES DE MARINGÁ, NO PARANÁ, SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, em São Paulo, e Uberaba, em Minas Gerais, têm população entre 325 000 e 450 000 habitantes, uma economia forte e, nos últimos dois meses, passaram a ter outra semelhança: motoristas que trabalham em carros particulares usando o aplicativo de transporte da empresa americana Uber, a mais odiada pelos taxistas. Desde sua chegada ao Brasil em 2014 até o fim de 2015, o Uber operou apenas nas maiores metrópoles brasileiras, como Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte. No ano passado, entrou num ritmo de expansão sem igual. Primeiro lançou o serviço em outras capitais: Goiânia, Recife, Curitiba, Salvador e Fortaleza... Mais recentemente partiu rumo ao interior. Desde agosto, 32 cidades ganharam o serviço, uma a cada seis dias. Os quase 50 municípios brasileiros onde o Uber opera hoje concentram um terço da população bra-

sileira e, mais importante, formam a parte mais rica do país.

Nesse tsunami, o Uber tornou-se o maior serviço de transporte privado por aplicativo do Brasil, responsável, segundo um estudo com base em informações da consultoria alemã de análise de dados de aplicativos Prioridata, por 65% do mercado. Com 9 milhões de usuários ativos e 50 000 motoristas, o Brasil é o terceiro maior mercado do Uber no mundo, atrás apenas de Estados Unidos e Índia. São Paulo é a segunda cidade com mais corridas, depois da Cidade do México. Nesse ritmo, muitos especialistas em transporte já começavam a temer que o Uber estivesse numa rota para se tornar uma força monopolista, com efeitos indesejados, como aumento de preços e queda da qualidade. Até que, em janeiro, a concorrente chinesa Didi Chuxing desembarcou no Brasil. E a briga pelo mercado brasileiro pegou fogo.

Juntamente com o fundo americano Riverwood, os chineses investiram 100 milhões de dólares em uma fatia minoritária na 99, a líder entre os aplicativos de táxi em todo o país e que também conta, em São Paulo, com um serviço de carros particulares, o 99 Pop, feito à imagem e semelhança do Uber. Para dar uma dimensão da importância do anúncio, vale lembrar que esse é o segundo maior investimento privado já feito em uma empresa de tecnologia brasileira. A expectativa, de acordo com pessoas próximas à negociação, é que a Didi Chuxing e o Riverwood coloquem mais 100 milhões de dólares ainda neste ano. O dinheiro novo é importante por dois motivos. Viabiliza a expansão da equipe e dos serviços em novos mercados e, ao mesmo tempo, torna um ataque da concorrência via guerra de preços menos provável. No histórico, os chineses contam com o feito de terem encarado a concorrência com o Uber na China e, ao

PONTO DA DIDI CHUXING NA CHINA: *os chineses têm mais motoristas do que o rival americano*

DESDE 2015, A EMPRESA CHINESA DIDI CHUXING VEM INVESTINDO NOS PRINCIPAIS CONCORRENTES DO UBER MUNDO AFORA

final, terem forçado a saída dos americanos daquele mercado. Em agosto, o Uber vendeu sua operação chinesa para a própria Didi Chuxing em troca de uma participação na empresa e 1 bilhão de dólares em dinheiro. Aqui, ninguém prevê um desfecho igual. O cenário mais esperado é de uma briga ferrenha por fatias de mercado. "Temos uma visão de longo prazo para o Brasil. Não estamos no país por um ou cinco anos. Estamos aqui para ficar, para ajudar a 99", diz o chinês Kevin Chen, diretor de estratégia da Didi Chuxing e um dos executivos que lideram a expansão internacional.

Desde 2015, o aplicativo chinês vem investindo nos principais concorrentes do Uber mundo afora, como o americano Lyft, o indiano Ola e o malaio Grab. Conhecidos por encabeçar a aliança anti-Uber no mundo, os chineses querem agora brigar pela liderança na América Latina. No tabuleiro global das empresas, alguns

PETER FERNANDEZ, DA 99: *o aplicativo líder entre os táxis quer ser o primeiro entre os carros com motorista particular*

TRAVIS KALANICK, DO UBER: *a empresa tem sofrido no Brasil com o aumento das reclamações*

pontos parecem definidos. O Uber, com um valor de mercado de 68 bilhões de dólares, é líder nos Estados Unidos e em outras economias ricas do Ocidente. A Didi Chuxing, com quase 34 bilhões de dólares em valor de mercado, domina na China. No Brasil, a disputa está em aberto. Olhando para o curto prazo, o que está em jogo são os mais de 6 bilhões de dólares por ano gerados por corridas de táxi no Brasil. Como o transporte público nas cidades de porte grande e médio é quase sempre deficitário, o cálculo é que esse montante tem muito para crescer. "Por ser um mercado grande e com potencial, o Brasil deve ser um dos principais palcos da batalha global entre as duas empresas", diz André Castellini, sócio e diretor da consultoria Bain & Company em São Paulo. O raciocínio é que os carros particulares chamados por aplicativos não competem apenas pela atual clientela dos táxis. O barateamento das corridas e a facilidade de encontrar carros atraem novos clientes. E há milhões na fila.

MENOS ENGARRAFAMENTOS

Pode soar estranho, mas a guerra que se aproxima entre as empresas de aplicativos de transporte deve melhorar o trânsito. Uma modalidade que costuma agradar aos técnicos das prefeituras é a do compartilhamento de corridas. O Uber oferece nas cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro a opção do Pool, na qual um carro é dividido por vários passageiros, que pagam uma tarifa menor. Na China, a Didi Chuxing conta com milhares de minivans que transportam até sete pessoas. Executivos da 99 dizem que estão considerando lançar um serviço similar no Brasil. Cálculos da Agência Internacional de Energia indicam que adicionar uma pessoa a cada veículo num trajeto urbano proporciona uma redução de consumo de combustível na cidade de

A BATALHA DOS APLICATIVOS DE TRANSPORTE

Desde 2012, as startups estão mudando a maneira como as pessoas se locomovem nas cidades. A disputa pelo mercado agora

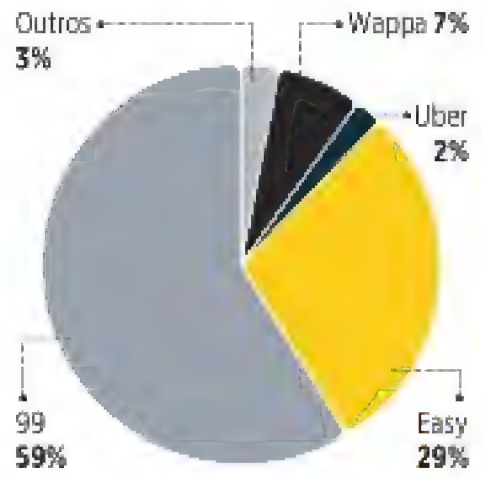
Quem são as principais empresas do mercado brasileiro

99	EASY	UBER	CABIFY
Surgiu em: agosto de 2012	Surgiu em: abril de 2012	Surgiu em: abril de 2014 no Brasil	Surgiu em: maio de 2016 no Brasil
550 cidades	***350*** cidades	***42*** cidades	***4*** cidades
140 000 motoristas	***140 000*** motoristas	***50 000*** motoristas	mais de ***10 000*** motoristas
Origem: Brasil	**Origem:** Brasil	**Origem:** Estados Unidos	**Origem:** Espanha

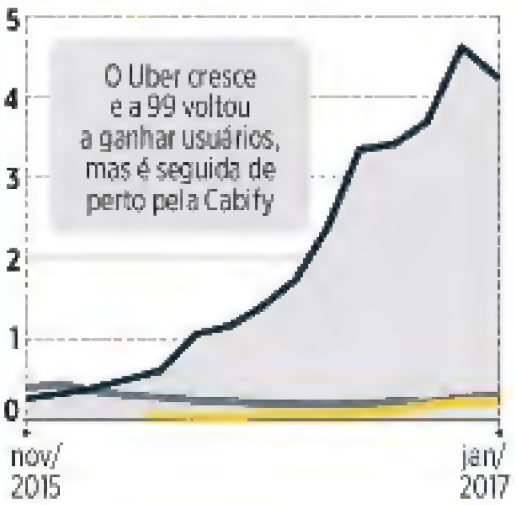
Outros: Wappa e Vá de Táxi

Participação das empresas no mercado

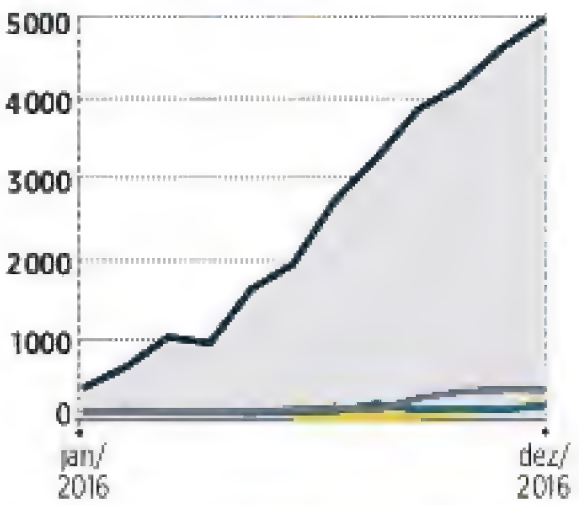
Dezembro de 2014



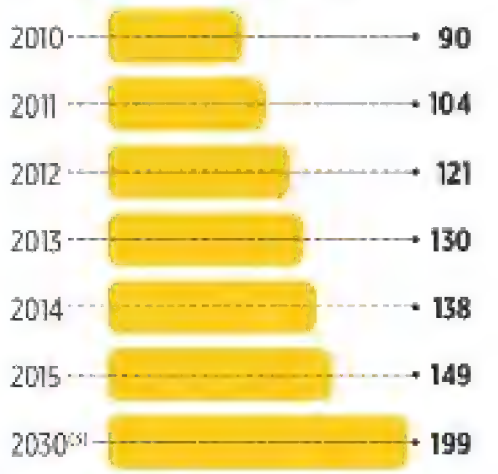
Número de downloads dos aplicativos no Brasil *(em milhões por mês)*[1]



Com o crescimento das empresas, as reclamações também aumentaram



O mercado bilionário de transporte público no Brasil tem atraído as startups do setor *(gastos com transporte público no Brasil, em bilhões de reais)*[2]



(1) Os dados da Easy não estão disponíveis (2) Inclui ônibus, táxis e carros particulares (3) Previsão (4) O valor de algumas rodadas de investimento não foi divulgado
Fontes: empresas, Bain & Company, Crunchbase, Reclame Aqui, CB Insights e Solyt (com dados da Prefeitura)

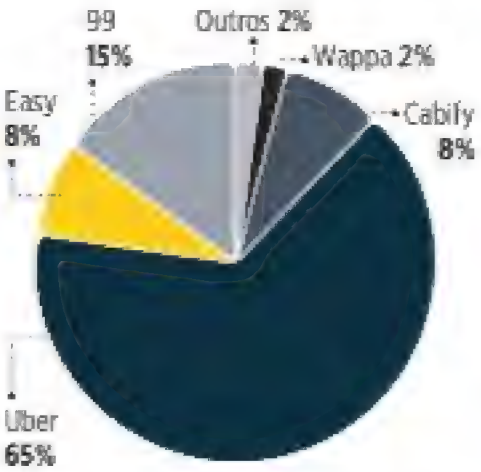
mais de 17%. Atualmente, num município como São Paulo, cada carro leva, em média, apenas 1,4 pessoa. Uma das críticas mais ouvidas aos serviços de aplicativos de transporte é que eles não inventaram nada de novo. Estariam, segundo o argumento, somente explorando táxis e minivans, serviços que já existiam. Essa crítica não leva em conta quanto ficou mais barato, rápido e fácil achar um veículo para ir de um ponto a outro da cidade. Mesmo quem anda sozinho num carro chamado pelo aplicativo acaba contribuindo para a melhoria do trânsito. "As pessoas que deixam o carro em casa e usam um táxi ou um carro particular de aplicativo tendem a usar mais o transporte público", diz Rodrigo Pirajá, diretor do São Paulo Negócios, órgão da prefeitura de São Paulo responsável pela regulação dos serviços de aplicativos no ano passado, a primeira ocorrida no Brasil. Outro impacto positivo é diminuir o trânsito provocado por motoristas que ficam dando voltas à procura de uma vaga de estacionamento.

Uber, Didi Chuxing e todos os principais aplicativos de táxi têm um ponto em comum. Surgiram após a crise financeira de 2008, num momento em que muitos negócios foram criados para ajudar as

vai ficar cada vez mais acirrada

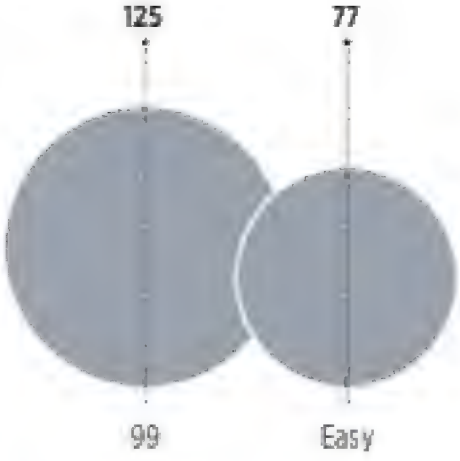
de corridas por aplicativo

Dezembro de 2016



Principais empresas brasileiras em operação[4]

(investimento recebido, em milhões de dólares)



pessoas a contornar as dificuldades econômicas que enfrentavam. Foi também nesse período que a expressão "economia compartilhada" começou a ser usada para definir o novo modelo de negócios que tem como objetivo facilitar o acesso das pessoas a bens e serviços. Além do Uber, outra empresa famosa nessa categoria é o site e app de hospedagem americano Airbnb. Hoje, das dez startups mais valiosas do mundo, seis pertencem à economia compartilhada. Por trás do crescimento dessas empresas está um desejo implícito de uma nova geração de consumidores que já não veem razões para ter um bem como propriedade e valorizam mais a experiência do que a posse. Um estudo recente do banco de investimento UBS lista as causas dessa onda. Além da questão financeira, ressalta a preocupação das pessoas com o meio ambiente e, claro, os avanços das tecnologias digitais.

O setor no qual essa nova economia mais cresce é o de transporte. Por aqui, isso deve ficar mais evidente a partir de agora. Depois de receber o investimento chinês, a 99 abriu mais de 260 vagas e pretende dobrar o quadro de funcionários para 500 pessoas até o meio do ano. Parte dessas pessoas vai trabalhar no setor de relações governamentais. Apesar de algumas cidades, como São Paulo, Brasília e Porto Alegre, terem regulamentado o serviço, tanto a 99 (por causa do serviço com carros particulares) como o Uber estão no centro dos conflitos com taxistas e órgãos públicos em várias cidades. Por mais barulho que façam, os opositores parecem incapazes de frear a expansão dos aplicativos. O objetivo da 99 é justamente levar o serviço Pop, de motoristas particulares nos moldes do Uber, a mais cidades do Brasil e da América Latina. A primeira meta é lançá-lo em três cidades até o fim de março — o Rio de Janeiro será a primeira, onde o 99 Pop terá aproximadamente 10 000 motoristas. Ao mesmo tempo, o aplicativo está aumentando sua base de motoristas particulares em São Paulo: pretende sair dos atuais 5 000 para 20 000 ainda neste trimestre. "Todo o investimento que recebemos está sendo direcionado para o crescimento do Pop. Nossa meta é ser líder no serviço de motoristas particulares até o fim do ano", diz Peter Fernandez, presidente da 99.

A expansão da 99 é acompanhada pelo Uber e também por outros concorrentes, como o aplicativo espanhol Cabify, que chegou ao Brasil no ano passado e já conquistou a fama de ter melhor qualidade. Hoje, o Cabify opera em quatro cidades (São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Belo Horizonte) e deve chegar a mais cinco capitais neste semestre, incluindo Brasília e Curitiba. A Easy, aplicativo de táxi controlado pelo fundo alemão Rocket Internet, também quer aumentar seu serviço de motoristas particulares. Batizado de Easy Go, já funciona em São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre. "Temos todos os recursos para sermos competitivos", diz Dennis Wang, um dos dois principais executivos da Easy.

ADICIONAR UMA PESSOA EM CADA VEÍCULO NUM TRAJETO URBANO REDUZ O GASTO DE COMBUSTÍVEL NA CIDADE EM MAIS DE 17%

O movimento dos aplicativos ocorre em um momento desfavorável para o Uber, que começa a sofrer com os problemas da rápida expansão. O número de reclamações disparou. O Uber é a empresa mais contestada entre os aplicativos de transporte no Reclame Aqui, uma plataforma de reclamações de usuários da inter-

JORGE PILO E DENNIS WANG, DA EASY: *a terceira força do mercado também está no páreo*

ANDRE LESSA

net. O número cresceu de 395 em janeiro de 2016 para 4 984 em janeiro deste ano. Nenhum representante do Uber aceitou dar entrevista para esta reportagem, mas, em nota, a empresa atribuiu o aumento das reclamações ao crescimento de nove vezes no número de usuários. Para tentar solucionar os problemas, o Uber inaugurou em janeiro uma central de atendimento em São Paulo e diz que pretende contratar até 7 000 atendentes, num investimento de 200 milhões de reais. Notícias de violência nas viagens também têm afetado a marca negativamente. "Os aplicativos de táxi têm uma janela para retomar o mercado perdido", diz Tallis Gomes, um dos fundadores da Easy, a terceira força do mercado brasileiro. Por anos, tanto a 99 como a Easy tiveram seu nome associado aos táxis. "Um dos maiores desafios agora é vincular a imagem das empresas ao uso de carros particulares", diz Paul Malicki, ex-diretor de marketing da Easy.

O reforço chinês na 99 é valioso também do ponto de vista tecnológico. Quando uma pessoa chama um veículo hoje pelo aplicativo da empresa, o pedido é encaminhado

O NOVO DESAFIO URBANO

PARA ARUN SUNDARARAJAN, PROFESSOR NA UNIVERSIDADE DE NOVA YORK E UM DOS MAIORES ESPECIALISTAS NO IMPACTO DE TECNOLOGIAS, AS CIDADES TÊM DE INTEGRAR OS APPS AO SISTEMA DE TRANSPORTE

FILIPE SERRANO

Os carros particulares do Uber e de outros aplicativos têm atraído usuários numa velocidade tão grande que acabaram dando destaque a uma nova área de estudo, a de especialistas no impacto de tecnologias digitais. Uma das grandes autoridades no assunto é o britânico Arun Sundararajan, professor na escola de negócios Stern, da Universidade de Nova York, e conselheiro das prefeituras de Nova York e Seul. Sundararajan defende que os aplicativos funcionam cada vez mais como redes de transporte público invisíveis e, por isso, deveriam ser incentivados pelos governos municipais. "O maior desafio é mudar a mentalidade das pessoas nos governos", diz.

Como os aplicativos de transporte têm afetado o trânsito nas cidades?
No curto prazo, os aplicativos podem até levar a um aumento no trânsito em certas regiões das grandes cida-

ARUN SUNDARARAJAN: *o papel do poder público é definir as regras e supervisionar os aplicativos*

"O GOVERNO PODE CRIAR UM BILHETE ÚNICO QUE JUNTE OS APLICATIVOS À REDE DE TRANSPORTE PÚBLICO"

des. Isso acontece porque algumas pessoas trocam os trens, os ônibus ou o metrô por um carro do Uber ou de outra empresa. Mas isso é temporário. Com o tempo, mais gente deixará o carro próprio em casa, adotará os aplicativos e usará mais o transporte público.

Como isso acontece?
Os carros particulares dos aplicativos podem, por exemplo, tornar muito mais confortável a vida de quem mora no subúrbio de uma grande cidade. Em vez de pegar o próprio carro para ir a uma estação de trem ou metrô, a pessoa pode chamar um carro particular pelo aplicativo. É muito mais conveniente. Sem falar que não é preciso esquentar a cabeça para achar uma vaga de estacionamento. Se essa pessoa tivesse um incentivo para fazer isso, como uma única passagem ou um valor integrado, deixaria de usar o carro próprio mais vezes.

É por isso que o senhor diz ser necessário incluir os aplicativos no planejamento das cidades?
Com certeza. O serviço dos motoristas particulares claramente causará um impacto grande sobre as cidades, obrigando as administrações públicas a repensar seus investimentos em transporte público. Do ponto de vista tecnológico, não é muito difícil integrar os aplicativos ao sistema de transporte. O maior desafio é mudar a mentalidade das pessoas que trabalham na administração pública.

Por quê?
Porque as lideranças políticas muitas vezes não estão abertas a ver esses novos modelos de transporte como uma oportunidade. Costumam achar que eles devem ser eliminados, controlados ou encaixados nas regulações existentes.

Que oportunidades são essas?
É possível usar os aplicativos para melhorar o transporte na cidade. No início, esses aplicativos começaram oferecendo um serviço de transporte individualizado. Logo lançaram ferramentas para pessoas que não se conhecem dividirem as corridas. Hoje, em muitas cidades dos Estados Unidos, boa parte das corridas é feita com mais de um passageiro. Levou dois ou três anos para isso realmente acontecer, mas já podemos dizer que os aplicativos estão dentro da chamada economia compartilhada. É o tipo de serviço que reduz as emissões de carbono.

Qual é a melhor maneira de regulamentar os aplicativos?
Não acredito que o governo deva deixar que as plataformas façam tudo como bem entender. O governo tem o papel de supervisionar. Uma estratégia é definir as regras e repassar a fiscalização para as plataformas. Os aplicativos ficam responsáveis por fazer as triagens, as inspeções dos carros e o controle dos motoristas. E o governo poderia ter um sistema digital para fiscalizar.

para um grupo de motoristas mais próximos. Aquele que aceita a chamada primeiro leva a corrida. Se ninguém aceitar, um novo grupo recebe o pedido. É um processo lento, que pode levar até 5 minutos. O sistema da Didi Chuxing é diferente. Ele divide a cidade em microrregiões de poucos quarteirões e calcula constantemente a distância dos motoristas. Assim, quando a pessoa pede um carro em uma dessas microrregiões, o sistema já sabe qual é o melhor motorista para atendê-la. E, diferentemente dos aplicativos brasileiros, o sistema da Didi Chuxing também consegue distinguir a direção que os carros estão indo, o que ajuda a traçar a melhor rota até os usuários. A empresa chinesa já destacou um grupo de engenheiros para trabalhar juntamente com a 99 e implementar a tecnologia. A Didi Chuxing tem cerca de 400 milhões de usuários e 20 milhões de motoristas — mais do que o Uber nos 70 países onde opera.

A introdução dos carros particulares e a competição entre as empresas são boas notícias para os usuários brasileiros, mas muita gente vem se perguntando se esse modelo, do jeito que vem sendo tocado até agora, não poderá resultar num serviço pior do que quando havia somente os táxis. Pelos cálculos da consultoria Bain & Company, essa é uma possibilidade real. O foco do estudo foi a cidade de São Paulo, mas a consultoria acredita que as outras grandes cidades brasileiras devam estar passando pelo mesmo problema. O motorista de período integral que vive somente com o que ganha de serviços como o UberX, o modelo mais barato, ou do táxi com corridas com 30% de desconto, uma modalidade da 99 e da Easy, está com uma remuneração defasada em cerca de 10%. Esse seria o aumento necessário para garantir uma remuneração mensal de 3 000 reais, fora os custos com combustível, manutenção e depreciação do automóvel. Sem uma elevação dos ganhos, as cidades onde esses motoristas trabalham terão duas possíveis consequências: a idade média da frota tenderá a aumentar por falta de investimento dos proprietários em novos carros e o nível educacional dos motoristas poderá cair à medida que eles começarem a procurar ocupações que ofereçam uma renda maior quando o índice de desemprego baixar. Técnicos da prefeitura de São Paulo dizem estar atentos às correções de rumo necessárias. Uma das ideias em debate é a adoção do sistema de preço dinâmico, que leva em conta a oferta de carros e a demanda dos clientes e é exatamente o adotado pelo Uber. A lógica é que um taxista que esteja trabalhando na saída de um show à noite deveria ganhar mais do que um que trabalha numa noite de baixa demanda. Medidas como essas serão neces-

CENTRAL DE ATENDIMENTO DO UBER: *a empresa pretende contratar 7 000 atendentes*

UMA PESQUISA MOSTRA QUE A REMUNERAÇÃO DE MOTORISTAS PARTICULARES DE APLICATIVOS ESTÁ DEFASADA EM 10%

sárias pelo menos enquanto os motoristas forem imprescindíveis.

Já faz algum tempo que pensar no uso de carros autônomos deixou de ser um sonho distante. Algumas empresas de tecnologia, como Uber e Google, e quase todas as montadoras vêm testando esses veículos. No caso do Uber, o interesse tem a ver com uma potencial ameaça a seu modelo de negócios. A empresa é alvo de ações trabalhistas de ex-motoristas em vários países, como Estados Unidos, Grã-Bretanha e Brasil. Até agora não houve uma decisão definitiva. Para o Uber, carros autônomos também são sinônimo de diminuição de custos (leia-se, a remuneração dos motoristas). Por isso, no final de janeiro, a empresa costurou uma parceria com a alemã Daimler, uma das montadoras mais ativas nessa área. "Sistemas autônomos de direção nunca se distraem, jamais dormem e conseguem reagir a situações de emergência em um tempo muito menor do que se fossem conduzidos por motoristas experientes", diz o alemão Svenn Ennerst, diretor de engenharia da Daimler Trucks. Dados divulgados no começo de fevereiro pelo Departamento de Trânsito da Califórnia, um dos estados que mais realizam testes, mostram que o número de intervenções humanas tem sido cada vez menor. Em 2015, os carros do Google rodaram 680 000 quilômetros e a média das intervenções foi uma a cada 2000 quilômetros. Em 2016, o total foi de 1 milhão de quilômetros e a média caiu para uma a cada 8000 quilômetros. Para a consultoria McKinsey, os carros autônomos deverão ser 15% dos veículos novos vendidos em 2030. Ninguém pode, hoje, dizer se Uber ou Didi terão lugar nesse futuro. Mas, até lá, cada uma fará o possível e o impossível para que a outra fique pelo caminho. ■

Com reportagem de Fernando Valeika de Barros

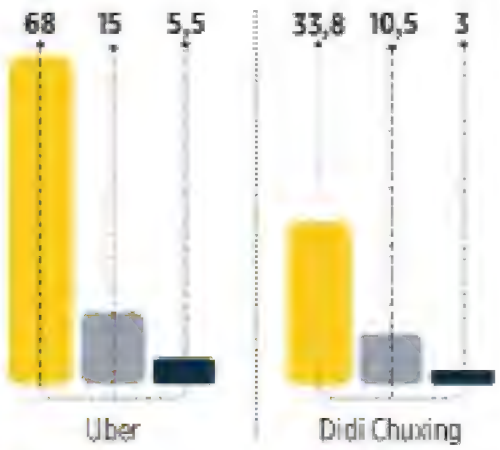
A ONDA DIGITAL

As startups de transporte estão entre as mais valiosas e capitalizadas do mundo. Tudo isso para captar uma fatia de um mercado bilionário

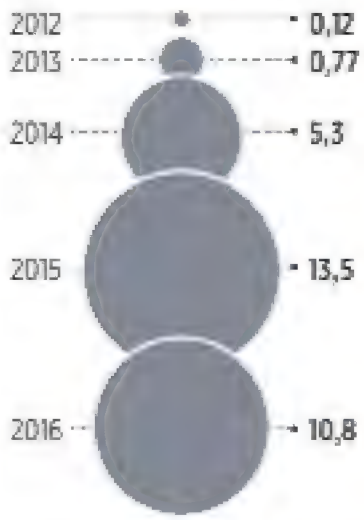
Estrutura de capital *(em bilhões de dólares)*

Valor de mercado · Investimento recebido · Faturamento em 2016

Principais empresas do mundo

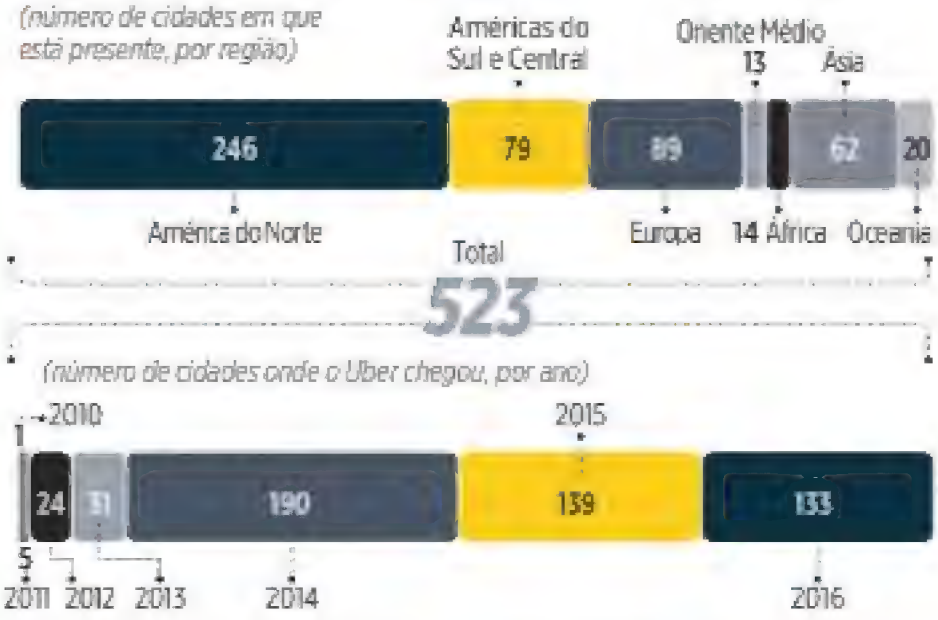


Embora tenha desacelerado, o investimento em startups de transporte no mundo é alto
(em bilhões de dólares)



O americano Uber é a startup mais valiosa do mundo e cresce de maneira rápida em todas as regiões

(número de cidades em que está presente, por região)



As startups de transporte urbano priorizam cidades grandes e médias para operar. O foco são as cidades que têm acima de 500 000 habitantes
(em número de cidades no mundo)

Dois bilhões de pessoas, ou ***28,6% da população mundial***, vivem em cidades que podem ser um bom mercado para os aplicativos de transporte

Fontes: Euromonitor, Bain & Company e empresas

ANDRÉ LESSA

Baixe o aplicativo gratuito Blippar e ouça a reportagem *(saiba mais na pág. 9)*

FAVELA NO RIO DE JANEIRO

GREVE DE SERVIDORES EM FLORIANÓPOLIS

TRÂNSITO EM SÃO PAULO

FOTOS: ESTADÃO CONTEÚDO · FUTURA PRESS

MUITO POR FAZER: *com verbas escasseando, os prefeitos das maiores cidades do país têm de encontrar soluções para problemas de saúde, saneamento, segurança, habitação, transporte, condições de trabalho dos servidores e outros*

FILA EM POSTO DE SAÚDE EM SALVADOR

ESGOTO A CÉU ABERTO EM BELÉM

REBELIÃO EM CADEIA DE LONDRINA (PR)

E AGORA, PREFEITO?

Contas desarrumadas, servidores descontentes e uma população que exige mais. Quem assumiu o poder nas maiores cidades do país vai ter de mostrar que não é bom só de discurso | **FLÁVIA FURLAN E LEO BRANCO**

INÍCIO DO ANO TEM SIDO TUMULTUADO EM FLORIANÓPOLIS. Desta vez, a culpa não é só dos milhares de turistas que lotam as praias da capital catarinense no verão. A questão é que, desde 17 de janeiro, boa parte dos 10 000 funcionários da prefeitura está de braços cruzados. Até o fechamento desta edição, em 6 de fevereiro, a greve não tinha prazo para acabar. Os transtornos se amontoam: moradores e visitantes frequentemente dão de cara com postos de saúde e creches fechados. A paralisação foi motivada por um ajuste fiscal anunciado pelo prefeito Gean Loureiro (PMDB) logo após a posse em janeiro. No rol das 40 medidas de austeridade estão o corte de 300 cargos comissionados e o fim de benesses típicas de governos perdulários, como a concessão de licenças remuneradas de três meses aos funcionários com mais de cinco anos de casa, o pagamento de horas extras pelo triplo do valor normal e o custeio de um passe livre nos ônibus para mais de 17 000 estudantes. Agora os servidores terão "apenas" férias de 30 dias e adicional de 50% sobre o valor normal durante as horas extras. Apenas estudantes de famílias carentes poderão tomar a condução de graça. Os demais pagarão meia

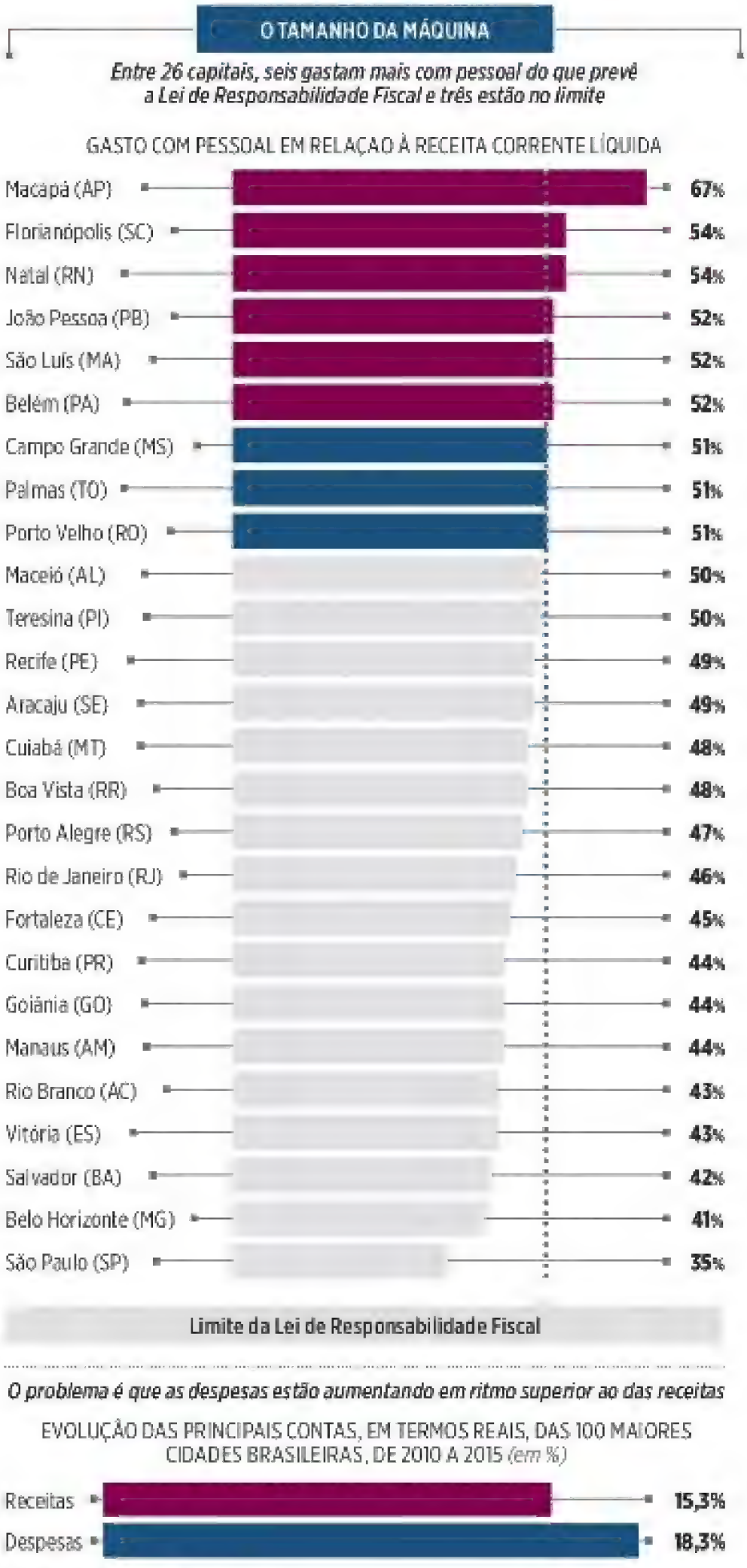
passagem. O aperto tem o objetivo de reverter o rombo municipal, superior a 1 bilhão de reais no ano passado. Nas palavras do prefeito, é algo essencial para a própria sobrevivência da prefeitura, que gasta 58% do orçamento com a folha de pagamentos — 7 pontos acima do recomendado pela Lei de Responsabilidade Fiscal. "Sem as medidas de ajuste, em setembro não teremos mais recursos para pagar funcionários", afirma Loureiro.

O corte nas contas públicas em Florianópolis não é exceção. Depois de União e estados anunciarem ajustes por causa da queda na arrecadação de impostos causada pela crise econômica, chegou a vez de os municípios encararem a faxina. Aliás, muitas cidades brasileiras começaram o ano com um problema que tem se espalhado como um rastilho de pólvora aceso: a falta de segurança causada pelas revoltas em presídios e greves brancas de policiais. Manaus, Porto Velho, Natal e, mais recentemente, Vitória, só para ficar nas capitais, foram abaladas por fugas de presos e crime correndo solto nas ruas. É uma situação que escapa à alçada dos prefeitos — a segurança cabe primordialmente aos governos estaduais, e a União tem sido chamada para prestar socorro, com a Força Nacional e o Exército. Mas afeta diretamente os cidadãos e é mais uma dor de cabeça para o poder municipal.

Passado pouco mais de um mês desde a posse, os prefeitos Brasil afora têm de encarar uma realidade de modo geral dura e começar a mostrar a que vieram. É verdade que não há prefeituras com endividamento comparável ao de estados como Rio de Janeiro, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, em que as dívidas beiram o dobro das receitas. Mas mais de 70 administrações já declararam calamidade financeira desde janeiro, de acordo com a Confederação Nacional dos Municípios. No ano passado, pela primeira vez desde 1998, as despesas superaram as receitas na soma

FINANÇAS APERTADAS

Com despesas em alta e forte dependência de repasses, prefeituras



Brasil afora estão em risco

A DEPENDÊNCIA

O conjunto das 100 maiores cidades do país recebe mais recursos por transferência do que arrecada

ORIGEM DOS RECURSOS DAS 100 MAIORES PREFEITURAS BRASILEIRAS EM 2015
(em bilhões de reais)

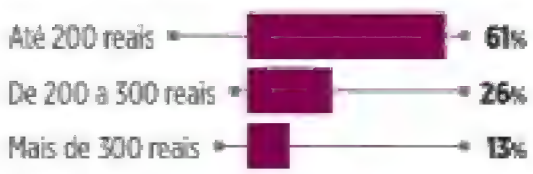
Apenas seis das 100 maiores arrecadam mais do que recebem em transferências

A CONSEQUÊNCIA

Poucos municípios têm margem de manobra para realizar investimentos

67% dos 100 maiores municípios empregam mais de 50% da receita em obrigações como educação e saúde

A capacidade de investimento per capita da maioria das grandes cidades é baixa *(em %)*



Só uma em cada seis das maiores prefeituras poupa mais de 10% do que arrecada

Como os recursos federais e estaduais escassearam com a crise, o resultado fiscal **das cidades está comprometido**

RESULTADO PRIMÁRIO NOS 5 570 MUNICÍPIOS *(em bilhões de reais)*

O resultado favorável de 2016 se explica pela entrada de 12 bilhões de reais extraordinários nos cofres dos municípios, provenientes de recursos repatriados

SÓ SEIS DAS 100 MAIORES CIDADES BRASILEIRAS GERAM MAIS IMPOSTOS DO QUE RECEBEM VIA REPASSES

dos 5 570 municípios do país, de acordo com a consultoria 4E. As prefeituras foram salvas por um fato extraordinário: a entrada de 12 bilhões de reais provenientes de impostos sobre recursos privados que estavam no exterior e foram legalizados com autorização do governo federal. Isso permitiu que os municípios fechassem as contas de 2016 com superávit conjunto de 5 bilhões de reais. Na projeção do banco Itaú, as prefeituras deverão receber mais 1,5 bilhão de reais neste ano gerado por tributos sobre o dinheiro de brasileiros no exterior. "Se os recursos não vierem, o déficit chegará a 500 milhões de reais", afirma Pedro Schneider, economista do Itaú.

O que está por trás do rombo das prefeituras? Em primeiro lugar, a incapacidade de gerar receitas próprias. Há uma enorme dependência de repasses dos estados e da União para fechar as contas. O problema vem da Constituição de 1988, que atribuiu aos municípios a responsabilidade pelos serviços básicos de saúde e educação, mas deu pouca margem para arrecadação de tributos — a maioria dos fiscos municipais vive de cobrar o imposto sobre serviços e o imposto predial e territorial urbano. O resultado é que mesmo as maiores cidades brasileiras não conseguem ser autossustentáveis. É o que diz um estudo da consultoria Macroplan, com indicadores fiscais dos 100 maiores centros urbanos, que concentram 39% da população e 50% da riqueza produzida no país. Nessa tropa de elite, apenas seis cidades arrecadam mais do que recebem via repasses. Em 2015, as transferências para as 100 maiores cidades somaram 91 bilhões de reais, 19% mais do que a arrecadação própria com impostos. E, como a crise econômica afetou todas as esferas, essa fonte de receitas também minguou: somente em 2015 a queda foi de 6%. "As grandes cidades não estão quebradas", diz Glaucio Neves, diretor da Macroplan. "Mas, sem uma agenda de melhorias de gestão, elas poderão ter problemas fiscais sérios."

Elevar a arrecadação de tributos para reduzir a dependência é uma intenção de muitos prefeitos empossados em janeiro. Em Fortaleza, onde, para cada 1 real que a União e o estado do Ceará investem na cidade, a prefeitura levanta 56 centavos, em janeiro o prefeito reeleito, Roberto Cláudio (PDT), anunciou um mutirão para aumentar as receitas. A meta é juntar 250 milhões de reais em 2017, o equivalente a 5% do orçamento anual. No pacote estão inovações como medidas para simplificar a abertura de negócios, processo que deverá ser online a partir de abril, além do pagamento de um bônus de produtividade para os empregados do fisco municipal e da venda de permissões para erguer prédios que extrapolem os limites do Plano Diretor. "Há uma dezena de projetos de grandes edifícios sendo avaliados pela prefeitura", diz Cláudio. "Em apenas dois deles, a previsão é arrecadar 37 milhões de reais." Sem o dinheiro extra será difícil cumprir as promessas de campanha, que incluem a construção de um hospital com 200 leitos, quatro policlínicas e um corredor de ônibus

do sul ao centro de Fortaleza. Em situação mais favorável, Cláudio se elegeu pela primeira vez em 2012 com promessas como tapar todos os buracos da cidade em um ano e erguer 11 clínicas — marcas que não cumpriu. "Por causa da crise, agora tive de fazer promessas mais parcimoniosas", diz Cláudio.

Declarar guerra aos devedores é outra saída de muitas prefeituras. Em Curitiba, o prefeito Rafael Greca (PMN) quer informatizar a cobrança aos inadimplentes. "Há 200 000 processos de devedores parados na gaveta", diz Greca, que alega ter recebido a prefeitura com 1,2 bilhão de reais de restos a pagar deixados pela gestão anterior. Segundo o ex-prefeito Gustavo Fruet (PDT), isso ocorreu por causa da crise. "A demanda pelos serviços de educação e saúde cresceu por pessoas que antes eram atendidas pela rede privada, mas nossa receita caiu", diz Fruet.

Como se não bastasse depender muito de um dinheiro sobre o qual têm pouco controle, as cidades vêm expandindo as despesas num ritmo superior ao das receitas. Desde 2010, a arrecadação dos 100 maiores municípios cresceu 15% em termos reais. Já as despesas acumularam aumento de 18%. Na ponta, a consequência para o cidadão é um conjunto de governos com fôlego cada vez menor para investimentos de fato transformadores: apenas uma em cada seis cidades analisadas pela Macroplan consegue manter um saldo após a quitação das despesas. A grande maioria fica apenas no feijão com arroz do orçamento: o cumprimento dos repasses previstos em lei para educação e saúde consome mais da metade dos recursos em dois terços das cidades. E, nessas condições, qualquer corte acaba sendo bastante sentido pela população. Em Belo Horizonte, onde 58% da receita tem algum destino previsto por lei, os secretários do prefeito Alexandre Kalil (PHS) estão às voltas com as consequências de um corte de 100 milhões de reais feito

ROBERTO CLÁUDIO (PDT)
Prefeito de Fortaleza (CE)

O DESAFIO DO PREFEITO
Reduzir a dependência de repasses

RAIO X DAS CONTAS

Déficit em 2016:
53 milhões de reais(1)

Grau de dependência:
para cada **1 real** de transferência, o município consegue gerar **56 centavos** em arrecadação própria

51,5% das receitas
estão comprometidas por lei em gastos na área social, como educação e saúde

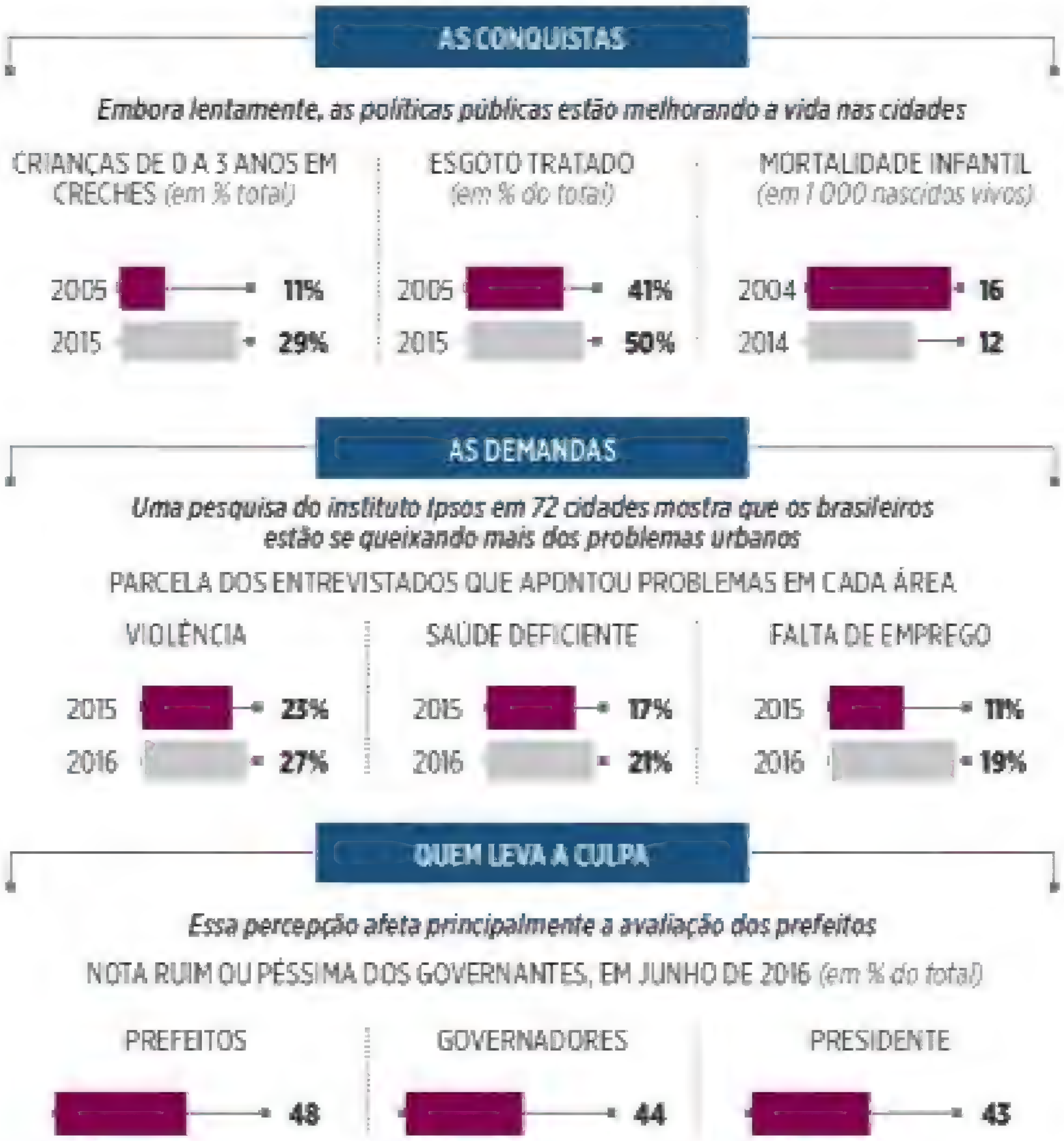
"Quero cortar gastos e estimular a economia para arrecadar mais. A abertura de empresas vai ser simplificada. A meta é ter mais 250 milhões de reais em 2017"

(1) Até outubro **Fontes:** Macroplan e site Meu Município

ANA SOLLA PARA O GLOBO

AGRADAR AO CIDADÃO FICOU MAIS DIFÍCIL

A condição de vida nas maiores cidades do país melhorou um pouco. Já a percepção dos cidadãos sobre os serviços públicos piorou



AS CONQUISTAS

Embora lentamente, as políticas públicas estão melhorando a vida nas cidades

CRIANÇAS DE 0 A 3 ANOS EM CRECHES *(em % total)*		ESGOTO TRATADO *(em % do total)*		MORTALIDADE INFANTIL *(em 1 000 nascidos vivos)*	
2005	11%	2005	41%	2004	16
2015	29%	2015	50%	2014	12

AS DEMANDAS

Uma pesquisa do instituto Ipsos em 72 cidades mostra que os brasileiros estão se queixando mais dos problemas urbanos

PARCELA DOS ENTREVISTADOS QUE APONTOU PROBLEMAS EM CADA ÁREA

VIOLÊNCIA		SAÚDE DEFICIENTE		FALTA DE EMPREGO	
2015	23%	2015	17%	2015	11%
2016	27%	2016	21%	2016	19%

QUEM LEVA A CULPA

Essa percepção afeta principalmente a avaliação dos prefeitos

NOTA RUIM OU PÉSSIMA DOS GOVERNANTES, EM JUNHO DE 2016 *(em % do total)*

PREFEITOS	GOVERNADORES	PRESIDENTE
48	44	43

Fontes: Macroplan e Ipsos

RAFAEL GRECA (PMN)
Prefeito de Curitiba (PR)

O DESAFIO DO PREFEITO
Ampliar a capacidade de investimento

RAIO X DAS CONTAS

60% das receitas estão comprometidas por lei em gastos na área social, como educação e saúde

Grau de dependência: para cada **1 real** de transferência, o município consegue gerar **99 centavos** em arrecadação própria

135 reais é o investimento per capita. Em São Paulo, é de 378 reais

"A prefeitura pode ser mais eficiente na cobrança dos contribuintes. Há 200 000 processos de devedores parados na gaveta. Vamos atrás desses recursos"

Fonte: Macroplan

em 2016, na gestão de Márcio Lacerda (PSB). "Tiraram até a verba para os inseticidas dos abrigos de sem-teto, que agora estão cheios de percevejos", diz o secretário de Finanças da capital mineira, Fuad Noman.

A evolução dos indicadores sociais nas maiores cidades do país reflete a anemia de recursos. Os números melhoraram, mas ainda estão muito aquém do desejável. A mortalidade infantil — que caiu 33% de 2004 a 2014, de acordo com o levantamento da Macroplan — segue em 12 casos por 1 000 habitantes, alta até mesmo para padrões latino-americanos. No Chile, a taxa é de oito casos. O volume de esgoto tratado, que subiu de 41% para 50% de 2005 a 2015, é ainda uma vergonha — o enorme volume sem tratamento está entre as causas de epidemias como dengue e zika que infestam as cidades. O problema é que, daqui para a frente, tudo indica que o avanço lento da qualidade de vida não vai mais ser tolerado como antes. Os brasileiros estão mais críticos em relação aos serviços públicos que recebem. Uma pesquisa do Instituto Ipsos em 72 cidades mostra que a população se queixa mais dos problemas urbanos: em janeiro de 2015, a violência afetava 23% dos entrevistados. Em junho do ano passado, o índice foi de 27%. No mesmo período, a proporção que se queixou de mau atendimento médico subiu 4 pontos per-

centuais e chegou a 21%. Quem leva a maior parcela de culpa são os prefeitos: para 48% dos entrevistados, o trabalho deles é ruim ou péssimo. A nota é pior do que a do presidente da República e a dos governadores, que receberam, respectivamente, 44% e 43% de ruim ou péssimo na pesquisa do Ipsos. A bronca maior com os prefeitos se deve ao fato de esse ser o cargo executivo mais próximo do cidadão — e o primeiro alvo quando a violência sobe ou a saúde vai mal. "O prefeito é quase como um síndico de prédio: todos esperam dele alguma solução", diz Danilo Cersosimo, diretor do Ipsos.

PRIVATIZAÇÕES

Diante de uma população cada vez mais impaciente, e de menos recursos para agradá-la, fechar parcerias com a iniciativa privada entrou na pauta dos prefeitos que tomaram posse em janeiro. Em São Paulo, João Doria (PSDB) espera privatizar o Centro de Exposições do Anhembi e o Autódromo de Interlagos ainda em 2017 e fala em conceder parques e cemitérios a gestores privados. A ideia é cobrir um buraco deixado no orçamento planejado para este ano pela gestão anterior. "Há 2,4 bilhões de reais em despesas sem cobertura neste ano", diz Caio Megale, secretário de Finanças de São Paulo. No Rio de Janeiro, o governo de Marcelo Crivella (PRB), além de conceder ativos como o Teatro Municipal, o Museu da Imagem e do Som e a estatal de iluminação pública Rio-Luz, quer municipalizar o estádio do Maracanã e o serviço de água e esgoto na cidade para em seguida fazer parcerias público-privadas com esses ativos. Também quer vender a carteira de dívida da prefeitura por 300 milhões de reais — a transação financeira depende de uma lei passar pelo Congresso, o que não tem prazo para ocorrer. Tudo isso para driblar uma arrecadação que não para de cair. "Deveremos arrecadar 26 bilhões de reais

UMA TERAPIA DE CHOQUE

O que algumas prefeituras já fazem para melhorar a situação das contas públicas — e as medidas de longo prazo para evitar apertos

MEDIDAS URGENTES

GUERRA AOS DEVEDORES

Em **Manaus**, a base de dados de processos por dívidas atrasadas é compartilhada pelo Fisco e pela Justiça local. A cobrança ocorre assim que o processo é julgado

BENEFÍCIO

27 milhões de reais foram arrecadados em 2015 — três vezes mais do que em 2013 — em cobranças autorizadas pela Justiça, mas desconhecidas pelos fiscais

FACILIDADE PARA O CONTRIBUINTE

Há três anos os moradores de **Blumenau** (SC) pagam os impostos locais pelo site da prefeitura

BENEFÍCIO

A taxa de inadimplência **caiu pela metade** com a informatização. A arrecadação cresceu 15% em termos reais, para **116 milhões de reais**

GESTÃO DE PROCESSOS

Em **Gravataí** (RS), desde 2013 os moradores requisitam pela internet 249 serviços públicos, como poda de árvores e troca de iluminação pública. O sistema leva a demanda ao setor encarregado do serviço

BENEFÍCIO

A tecnologia **diminuiu pela metade** a expansão das despesas da prefeitura, que vinham crescendo 5% ao ano, com a redução de atendimentos presenciais desnecessários

MEDIDAS DE LONGO PRAZO

MELHORAR A CONTRATAÇÃO

Em janeiro, a prefeitura de **Porto Alegre** limitou o salário de cargos comissionados e passou a usar um site de recrutamento na busca pelo profissional ideal para cada vaga

BENEFÍCIO

6 000 currículos já chegaram à prefeitura, a maioria de gente com experiência na iniciativa privada e que, sem conexão política, não estava no radar do prefeito

PENSAR NAS FINANÇAS DO FUTURO

Em **Curitiba**, o prefeito Rafael Greca pretende aprovar uma Lei de Responsabilidade Fiscal com limite de gasto e de endividamento para cada secretaria

BENEFÍCIO

A medida pretende acabar com **o aumento das despesas** de custeio da prefeitura acima da inflação nas próximas gestões

PRIVATIZAÇÕES E PPPs

Em **São Paulo**, o prefeito João Doria quer vender bens públicos, como o Autódromo de Interlagos e o Centro de Exposições do Anhembi. Em Belo Horizonte, Alexandre Kalil quer parcerias público-privadas na gestão de postos de saúde, estacionamentos e parques

BENEFÍCIO

7 bilhões de reais é o que a prefeitura de São Paulo quer levantar com os ativos. Na capital mineira, o potencial é de **1 bilhão de reais**

NELSON MARCHEZAN JÚNIOR (PSDB)
Prefeito de Porto Alegre (RS)

O DESAFIO DO PREFEITO
Enxugar a máquina

RAIO X DAS CONTAS

Déficit em 2016:
530 milhões de reais[1]

Grau de dependência:
para cada **1 real**
de transferência, o município
consegue gerar **98 centavos**
em arrecadação própria

3 056 reais
é a despesa per capita em serviços
públicos. No Rio de Janeiro,
é de 2 800 reais

> A prefeitura de Porto Alegre há anos gasta mais do que poderia. Instituí um limite de salários aos cargos comissionados e busco profissionais da iniciativa privada para ocupá-los

(1) Até outubro. **Fontes:** Macroplan e site Meu Município

EM 2016, QUASE METADE DOS BRASILEIROS REJEITOU A GESTÃO DOS PREFEITOS — UM RECORDE NO PAÍS

neste ano, 9% menos do que havia sido previsto no ano passado", afirma Maria Eduarda Berto, secretária de Finanças da prefeitura carioca.

Além de repassar para a iniciativa privada a gestão daquilo que não é essencial, há prefeitos buscando parcerias inclusive para o coração da máquina pública. Em Porto Alegre, capital que também está sofrendo os efeitos da crise nos cofres do governo estadual, o prefeito Nelson Marchezan Júnior (PSDB) enxugou o número de secretarias de 37 para 15 e criou uma só para avaliar oportunidades de parcerias privadas nas demais — medida também tomada pelos prefeitos de Curitiba e Fortaleza. Para gerenciar uma prefeitura que, nas suas contas, gasta 13% mais do que arrecada — número que o prefeito anterior, José Fortunati, contesta, dizendo que é inflado —, Marchezan Júnior aplicou um limite de 9 300 reais aos salários de cargos comissionados e busca bons nomes da iniciativa privada para ocupá-los. Um dos primeiros atos de seu governo foi a abertura do Banco de Talentos, um site de seleção de profissionais. O projeto foi desenvolvido em parceria com a consultoria Falconi e com o Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável, projeto da organização social Comunitas para melhoria da gestão pública. Desde janeiro, o site já recebeu mais de 6 000 currículos e de lá saiu a nova diretoria inteira da Carris, empresa que gere o transporte público na capital gaúcha. Entre os selecionados estão ex-alunos de universidades prestigiadas dos Estados Unidos e da França e sem filiação política. "A prioridade nas nomeações é de profissionais que saibam fazer mais com menos recursos", diz Marchezan Júnior. Disposição para ser austero e criatividade nas soluções é parte do receituário que os prefeitos vão ter de adotar para cumprir o que prometeram meses atrás nas campanhas. O cidadão, eles podem estar certos, vai cobrar. ■

Com reportagem de Marina Filippe

SEM MEDO DE DESAGRADAR

O PREFEITO DE SÃO PAULO, JOÃO DORIA (PSDB), RECORRE A EMPRESÁRIOS PARA ENTREGAR SERVIÇOS — MESMO CAUSANDO POLÊMICAS

O novo prefeito de São Paulo, João Doria (PSDB), é um sujeito midiático. Ele se veste de gari para varrer ruas, pega ônibus para acompanhar cidadãos ao trabalho e senta em cadeira de rodas para testar calçadas. Com seus vídeos postados em rede social, já tem 1,6 milhão de seguidores. No primeiro mês de mandato, causou polêmica ao aumentar os limites de velocidade em vias marginais e apagar grafites. Aos insatisfeitos, responde: "Estou aqui para gerir a cidade, o que se faz agradando uns e desagradando outros". Mas desagradável mesmo foi a surpresa que diz ter recebido nas contas públicas: Doria busca formas de custear 2,4 bilhões de reais em despesas subestimadas pela gestão de Fernando Haddad (PT). Qual a saída? Recorrer a empresas, com concessões e doações. Mas não estão claros os critérios para fazer isso. "Não existe manual que atenda a todos os projetos. Temos de ver um a um", diz. Leia mais a seguir.

O ex-prefeito Fernando Haddad disse que deixou a prefeitura com as contas em dia. É verdade?
Tenho encontrado muitos prefeitos preocupados com o que receberam. A situação em São Paulo é melhor do que a deles. Mas há surpresas desagradáveis. Verificamos problemas setorizados, como no financiamento das despesas de certas áreas. Para cobrir um buraco, estamos fazendo uma transposição de recursos para a educação. [*Saíram do orçamento de obras 438 milhões de reais para pagar um reajuste a professores prometido para 2017 pela gestão passada.*]

Na campanha, o senhor fez promessas já para 2017. Como cumpri-las diante dessas "surpresas desagradáveis"?
Buscando a iniciativa privada. O exemplo é o Corujão da Saúde, com atendimentos em hospitais particulares. Já fizemos 100 000 exames e estamos a caminho de bater a meta de zerar a espera de mais de 30 dias, hoje em 165 000 exames. Em breve vamos lançar o Nossa Creche para zerar a fila de 66 000 vagas na educação infantil. Vamos usar recursos do Fumcad [*fundo municipal em que empresas financiam entidades de apoio a crianças e adolescentes e deduzem o valor do imposto de renda*]. A estimativa é que o fundo tenha 200 milhões de reais. O montante irá para organizações sociais que farão a gestão das creches. Há grande chance de atingir a meta em 2017.

A iniciativa privada consegue resolver a causa das filas?
Pois é, precisamos melhorar o serviço público, que causa essas filas. Hoje, 44 hospitais privados participam do Corujão. Se tivermos necessidade no futuro, iremos acioná-los novamente.

Qual será o papel da iniciativa privada no seu governo?
Criei conselhos de empresários nas 23 secretarias e também na SP Turis. Os conselhos vão atuar juntamente com os secretários para garantir a celeridade da opinião externa no governo. Além disso, o programa Juntos [*da organização social Comunitas, por meio da qual empresários financiam projetos de gestão pública*] vai financiar consultorias como a Falconi para melhorar a gestão da educação e da saúde.

JOÃO DORIA: *"Não vamos mudar a cruzada contra pichadores. Ou eles mudam de profissão, ou mudam de cidade"*

GERMANO LÜDERS

A META É PRIVATIZAR O CENTRO DE EXPOSIÇÕES DO ANHEMBI E O AUTÓDROMO DE INTERLAGOS JÁ EM 2017

A Operação Lava-Jato tem revelado crimes na relação entre governo e empresas. Como evitar o problema?
Mantendo transparência absoluta, para que não haja nenhum questionamento. Espero questionamentos institucionais, do Ministério Público, sobre a validade das parcerias, mas não pela falta de transparência. Tudo tem de ser publicado no *Diário Oficial* e eu mesmo tenho dado muita publicidade para não ficar a sensação de que se está escondendo algo.

Qual o critério de seleção dos parceiros privados?
Depende da competência do projeto. Não existe manual específico que atenda a todos os projetos. Precisamos ver um a um.

Mas o que está sendo pensado para ampliar a transparência?
A prefeitura tem feito um bom trabalho de fiscalização na Controladoria e na Procuradoria do município, que estamos mantendo com o mesmo nível e sintonia. O *Diário Oficial* será digitalizado e poderá ser lido pelo celular.

Qual é sua agenda de concessões e privatizações?
Faremos privatizações, parcerias público-privadas e concessões. Vamos privatizar o Centro de Exposições do Anhembi no primeiro semestre deste ano e o Autódromo de Interlagos no segundo. Há muitos interessados na aquisição dos ativos. Eles também se interessam pela gestão de mercados públicos, parques, sacolões e até de cemitérios e do crematório da Vila Alpina, que serão concedidos. A PPP da iluminação pública, que vem da gestão passada, vai continuar.

O senhor está sendo bastante criticado pelo combate cerrado às pichações e pelo aumento de velocidade nas vias marginais. As críticas são injustificadas?
Estou aqui para gerir a cidade, o que se faz agradando uns e desagradando outros. Não vamos mudar um milímetro da cruzada contra os pichadores. Ou eles mudam de profissão, se tornando grafiteiros ou muralistas, ou mudam de cidade. O aumento de velocidade foi um compromisso de campanha cumprido com um programa de recuperação da sinalização e com ambulância.

Se a taxa de acidentes nas marginais aumentar, o senhor poderá voltar atrás?
Não temos compromisso com o erro nem com a falha. Não há teimosia. O bom gestor sabe corrigir seus erros.

J.R. GUZZO

O campeão dos campeões

Eike Batista era o exemplo do homem de negócios que os governos deviam apoiar, com dinheiro público, como capaz de conquistar o mundo, ajudar o Brasil e promover a igualdade. Tudo, afinal, deu em desastre

REG NALDO JUNEIRA/ESTADÃO CONTEÚDO

DE HERÓI A VILÃO: *exaltado como modelo nos anos Lula e Dilma, Eike Batista agora é acusado de corrupção ativa*

FINALMENTE LÁ SE FOI — E AGORA DE UMA VEZ POR TODAS, AO QUE PARECE — o colossal empresário que nunca existiu. Ou melhor: Eike Batista existiu, sim, mas só como estrela dos governos dos ex-presidentes Lula e Dilma Rousseff, no coração do ex-governador do Rio de Janeiro Sérgio Cabral e na mídia brasileira — que acreditaram, com dinheiro público e com uma portentosa cachoeira diária de notícias, em suas obras, projetos e bilhões imaginários. Mesmo depois que faliu, como acontece obrigatoriamente com empresas feitas de fumaça, continuou sendo levado a sério: ultimamente se anunciava que ele poderia voltar ao topo do empresariado nacional, agora como produtor de uma nova e revolucionária pasta de dentes. Mas, da mesma forma que não conseguiu anular as realidades financeiras, Eike não pode evitar seu encontro com o Código Penal Brasileiro. Ele não era apenas o autor de uma farsa; segundo as autoridades judiciárias, entrou no terreno do crime. Hoje, acusado de corrupção ativa, com traje de preso e cabeça raspada, é mais um inquilino do sistema penitenciário nacional — onde, por sinal, também reside no momento o ex-governador Cabral, visto pelo Ministério Público como uma espécie de ladrão serial, por prática múltipla e descontrolada de corrupção, incluindo negociatas com o futuro e inexistente maior empresário do Brasil e do mundo.

O desabamento de Eike é uma lição evidente sobre o que o capitalismo tem de pior no Brasil: a plena aceitação de situações de incesto entre governantes em busca de vantagens materiais ou políticas e homens de negócios que querem enriquecer tirando dinheiro do Erário público. Para que se matar de trabalho na competição pelo mercado? Isso é coisa de otário. O empresário esperto pega o atalho que leva direto ao cofre do governo. Talvez ninguém tenha representado tão bem esse papel nos governos de Lula e de Dilma, ao longo de 13 anos e meio, quanto Eike Batista. Foi um herói nos dois mandatos de Lula, o empresário-modelo que estava ensinando ao resto do mundo o que é capaz de fazer um brasileiro de fibra. Foi considerado um exemplo e um orgulho por Dilma. O ex-governador Sérgio Cabral chegou a compará-lo a Henry Ford e a Steve Jobs — eis aí, dizia ele, um homem que estava tornando possível o crescimento e a distribuição de renda, ao mesmo tempo, no Brasil de seus patronos e aliados na Presidência da República. Eike era o modelo, então, do "campeão nacional" — segundo a teoria econômica do PT, o homem de negócios que os governos deviam eleger como capaz de conquistar o mundo, ajudar o Brasil e promover a igualdade. Por essas razões, teria direito a receber todo o dinheiro público que pedisse mais o apoio do governo a seus projetos, mesmo que fossem apenas maquetes, como em geral eram as grandes "obras estruturantes" de Eike.

É ruim na teoria e pior na prática. No caso de Eike Batista, tudo foi, simplesmente, um desastre. No auge de sua carreira de santo do governo e da imprensa, chegou a arrancar 200 milhões de reais do BNDES para "reformar" o Hotel Glória, no Rio de Janeiro, um negócio que não tinha nada a ver com o centro de sua atividade empresarial como minerador e explorador de petróleo. Foi festejado, na ocasião, como salvador do patrimônio histórico do Rio. Na vida real, os 200 milhões sumiram e o hotel continua exatamente a ruína que era antes. Nessa época, o "campeão nacional" podia tudo. Na mídia, Eike sempre iria fazer alguma coisa prodigiosa. Iria comprar a General Motors. Iria ser sócio do rei da Arábia Saudita. Iria construir uma ponte transoceânica entre o Brasil e a Europa. Era o que se podia ler, ouvir e ver todos os dias; ninguém se preocupava, então, em saber o que ele realmente tinha feito. De tudo isso só sobrou, além do prejuízo, uma coleção de fotos de Lula, Dilma, Cabral e Eike em atitude de veneração mútua, com cara de quem está adorando o Menino Jesus ou Nossa Senhora. São acessíveis na internet, porque não aparecem na mídia. É 100% constrangedor. ■

HERITAGE

CYRELA

a *pininfarina* story

570 M² | TERRENO DE 3.439 M²

LEOPOLDO COUTO DE MAGALHÃES JÚNIOR, 1.200

(11) 3181-6280

COMERCIALIZAÇÃO

COELHO DA FONSECA
PRIVATE BROKERS
coelhodafonseca.com.br

CYRELA

Projeto arquitetônico: Itamar Berezin. Concepção de fachada: Pininfarina. Projeto de decoração das áreas comuns: Débora Aguiar. Projeto paisagístico: Benedito Abbud. Incorporadora responsável: Cyrela Portugal Empreendimentos Imobiliários Ltda. RJ3 de 10/10/2016 – Matrícula 191.365 do 4º Registro de Imóveis de São Paulo. Cyrela Brazil Realty, Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3.600 – 12º andar – CEP 04538-132 – Itaim Bibi – São Paulo – SP. Terreno em processo de reutilização para fins residenciais, com plano de intervenção aprovado através do Processo Cetesb nº 45/00944/16, com Parecer Técnico nº 082/16/CA, emitido em 30/9/2016. Supressão Arbórea autorizada pela Secretaria do Verde e do Meio Ambiente da Prefeitura da Cidade de São Paulo, conforme processo nº 2015-0.188.058-2, gerando o Termo de Compromisso Ambiental nº 044/2016. Os valores de comissão de corretagem serão pagos pelo COMPRADOR diretamente ao CORRETOR DE IMÓVEIS, sendo que os referidos valores não implicam acréscimo do valor ofertado.

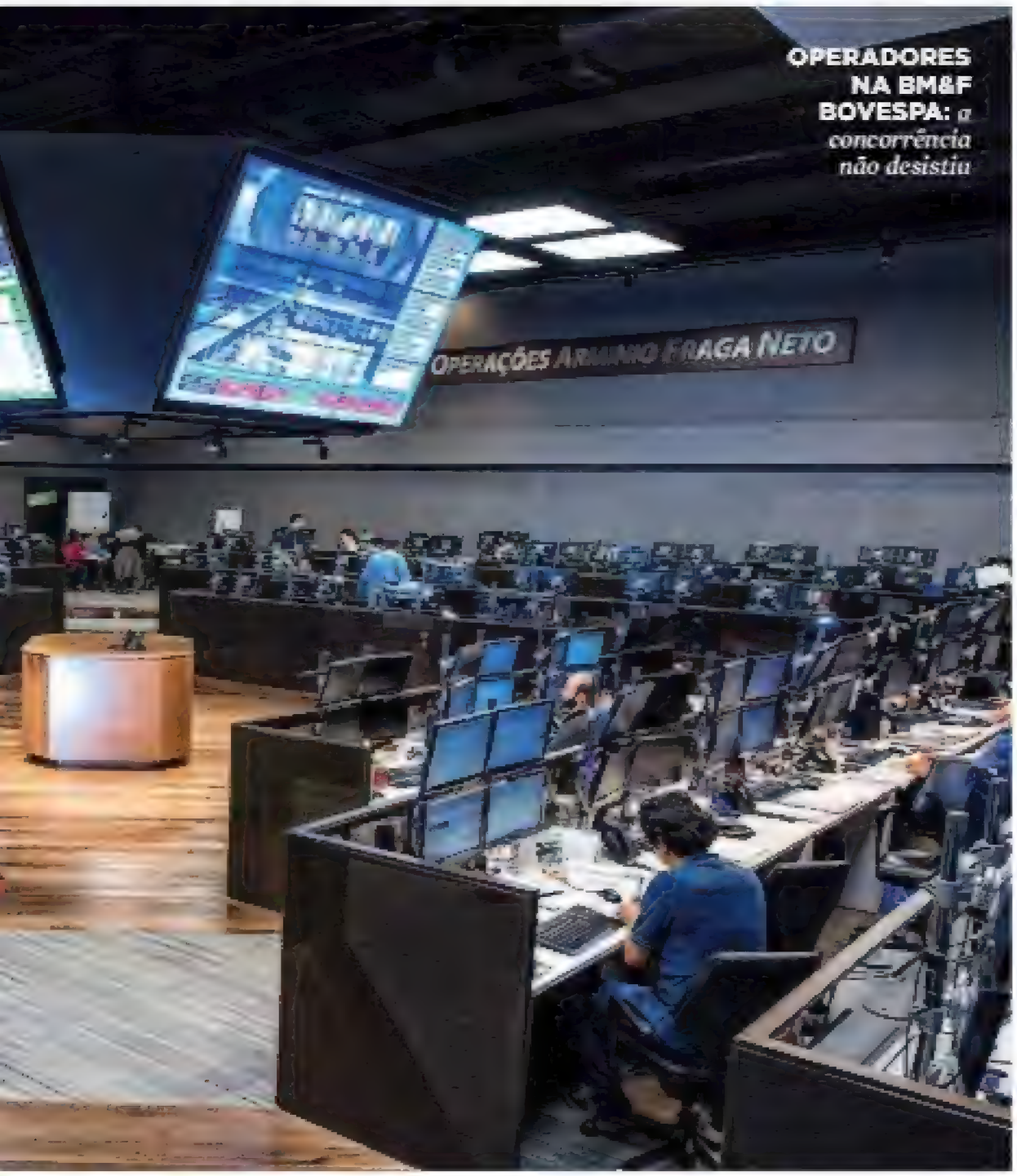
O PALCO DA DISCÓRDIA

Como uma pequena empresa de tecnologia está complicando a vida da BM&F Bovespa — e por que essa disputa pode acabar sendo boa para o mercado brasileiro

MARIA LUÍZA FILGUEIRAS

NÃO É DIFÍCIL ENCONTRAR SETORES QUE SÃO dominados por poucas empresas no Brasil. Alguns deles, como o aéreo e o de telecomunicações, é verdade, funcionam assim em muitos países: como as empresas precisam de escala para ser competitivas, duas ou três controlam o mercado e o consumidor tem de se virar com as opções disponíveis. Mas há exemplos bem típicos do Brasil: não é todo dia que se vê uma companhia deter 70% do mercado de cerveja, como é o caso da Ambev. Um segmento que está se tornando mais competitivo no exterior é o de bolsas de valores. Nos Estados Unidos, existem mais de dez bolsas, que negociam ações, derivativos e commodities. Na Austrália, um mercado de porte parecido com o brasileiro, são duas. No Brasil, tudo está a cargo da BM&F Bovespa, e isso acabou chamando a atenção de possíveis concorrentes. Entre 2011 e 2012, quando ainda havia alguma euforia com o potencial da economia e do mercado brasileiro de capitais, três empresas estrangeiras anunciaram que pretendiam montar uma bolsa de valores aqui. Duas desistiram pouco depois. Mas EXAME apurou que uma dessas empresas está desde então em disputa com a BM&F para conseguir operar aqui — e a briga ficou mais feia no último ano, em paralelo ao anúncio da fusão da BM&F com a companhia de registro de títulos Cetip.

A empresa em questão é a Americas Trading Group (ATG), uma companhia brasileira de tecnologia fundada por ex-executivos da corretora carioca Ágora, que foi vendida ao banco Bradesco em 2008. No projeto da bolsa, a sócia minoritária da ATG, que vende serviços de negociação eletrônica, é a bolsa de Nova York. O plano da ATG, tornado público em 2012, é criar uma plataforma de negociação de ações no Brasil — as empresas abertas continuariam sendo listadas na BM&F Bovespa, mas os investidores poderiam escolher



OPERADORES NA BM&F BOVESPA: *a concorrência não desistiu*

se comprariam ou venderiam as ações dessas empresas por meio da própria BM&F Bovespa ou da ATG, dependendo de quem cobrasse menos ou tivesse a melhor tecnologia de operação, por exemplo. Para montar essa plataforma, a ATG precisaria de uma pesada estrutura tecnológica para conseguir liquidar as operações realizadas em sua plataforma e também manter as ações sob custódia. Para melhorar e integrar seus sistemas de liquidação, a BM&F levou quatro anos e investiu centenas de milhões de reais.

A ATG queria poupar todo esse trabalho e pagar para usar o sistema de tecnologia já montado da BM&F, mas a bolsa decidiu não colocar o acesso à venda. Edemir Pinto, presidente da BM&F Bovespa, chegou a dar entrevistas dizendo que "não facilitaria para a concorrência". Como não conseguiu mostrar aos reguladores que teria como liquidar as operações de compra e venda de ações feitas em sua plataforma, a ATG não obteve autorização para operar no Brasil. A empresa, então, resolveu desenvolver o próprio sistema de liquidação. "A competição ajudará a reduzir custos para os investidores", diz Arthur Machado, presidente da ATG. Vencida essa etapa, em 2015 solicitou à BM&F uma proposta comercial para pagar pelo uso do sistema de custódia — uma instrução da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) obriga a BM&F a dar acesso a esse sistema a terceiros. Mas a bolsa, novamente, disse não.

A ATG se queixou à CVM, que notificou a BM&F, que, por sua vez, disse que já havia entregado uma proposta à concorrente. EXAME apurou que a ATG mostrou à CVM um histórico de troca de e-mails com diretores da bolsa cobrando a proposta por mais de cinco meses, no início de 2016. A BM&F, então, admitiu que não havia feito proposta alguma — e disse que só faria isso quando a ATG tivesse, de fato, uma licença para operar uma bolsa no Brasil. O problema é que a licença somente seria concedida se ela tivesse como comprovar o acesso ao sistema de custódia. Os superintendentes da CVM se juntaram aos do Banco Central para checar os argumentos das partes e enviaram um ofício à BM&F obrigando-a a formalizar uma proposta. Dessa vez, a bolsa usou a reputação da ATG para se recusar a seguir a determinação. Segundo um processo na Comissão de Valores Mobiliários ao qual EXAME teve acesso, a BM&F disse que "não tinha conforto em estabelecer relações comerciais com a contraparte". O motivo: em janeiro de 2016, Milton Lyra, que na época era conselheiro da ATG, passou a ser investigado na Operação Lava-Jato como possível operador de propinas do PMDB. Além disso, Machado, sócio e presidente da ATG, foi citado na CPI dos Fundos de Pensão — o Postalis, fundo de pensão dos Correios que

Para o Cade, a BM&F Bovespa cria barreiras de mercado. A bolsa afirma que existe competição no setor

GETTY IMAGES

EDEMIR PINTO, DA BM&F:
obrigado a facilitar para a concorrência

AQUI A CONCENTRAÇÃO É MAIOR

O Brasil é um dos poucos países em que há apenas uma bolsa

Valor total de empresas listadas *(em trilhões de dólares)*

Participação de mercado da bolsa

Fontes: HRDesk e WFE

teve diretores indiciados por gestão temerária, investiu 400 milhões de reais na ATG. Os investimentos do fundo no passado estão sendo analisados pelo Ministério Público. "Hoje, temos assento no conselho da ATG e acompanhamos o projeto de perto. Vemos um potencial de 25% de participação de mercado para a nova bolsa", diz Christian Schneider, novo diretor de investimentos do Postalis. A bolsa de Nova York tem 20% do capital da ATS, nome da bolsa da ATG, e o sistema de liquidação foi desenvolvido pelo grupo indiano Tata Group, que fornece o mesmo serviço para bolsas na Europa e na Ásia.

A postura da BM&F mudou depois do anúncio da fusão com a Cetip, em abril de 2016. Edemir Pinto parou de rechaçar a concorrência. "Estamos prontos para dar acesso a terceiros", diz. Segundo executivos de mercado, a BM&F quer evitar qualquer prática que possa levar o Cade, órgão que analisa a concorrência empresarial no Brasil, a vetar a fusão ou colocar restrições demais para aprová-la, obrigando a venda de ativos. A nova empresa, avaliada em 40 bilhões de reais, terá o monopólio da negociação de ações, do registro de títulos de renda fixa e de financiamentos de veículos novos no país. Em dezembro, o Cade usou argumentos da ATG ao analisar a união entre BM&F e Cetip. Num relatório sobre a fusão, os relatores afirmam que o fato de a BM&F atuar em todas as etapas da negociação de ações é uma "barreira significativa de mercado, que tem sido constantemente explorada" pela bolsa. Edemir rebate as críticas. "Temos competição. Hoje a concorrência é global, tanto é que 54% do volume de ações e 43% do volume de derivativos da BM&F Bovespa são negociados por estrangeiros."

Em outubro de 2016, a BM&F finalmente fez uma proposta comercial à ATG. A candidata à nova bolsa diz que a BM&F está cobrando valores de cinco a sete vezes superiores à média internacional para fazer a custódia. Edemir afirma que os preços da BM&F são similares aos de outras bolsas (procurados, Banco Central, Cade e CVM dizem que não comentam processos em andamento). A decisão do Cade sobre a fusão é esperada para 22 de fevereiro, mas o prazo pode ser prorrogado. A expectativa de quem acompanha o processo é que o Cade deixe claro que a BM&F precisa permitir que outras empresas tenham acesso a seus sistemas de liquidação e custódia e também defina que preços vai cobrar por isso. Se o resultado for esse, já será algo a celebrar. Regras claras e transparência são pilares de um mercado financeiro sólido — isso, não importa de que lado se esteja, ninguém há de contestar. ■

MODERNINHA WIFI #1 2016

De ~~12x R$ 59,90~~
por 12x
R$ 39,90*
Total à vista:
~~R$ 478,80~~

moderninha wifi

A maquininha campeã de vendas de 2016

- Sem aluguel e sem taxa de adesão
- Aceita os principais cartões e é a única com Wifi
- Conexão por chip e Wifi
- Chip e plano de dados inclusos
- Vem com Cartão Pré-Pago grátis
- Não precisa de conta bancária**
- Para pessoa física ou jurídica
- Envio grátis de comprovante de venda por SMS
- Frete grátis

3 ANOS GARANTIA

Moderninha Wifi aceita os principais cartões:

Débito e Crédito | Crédito | Refeição

Peça já a sua, acesse ou ligue:
PAGSEGURO.COM.BR
4003-6624
Atendimento 24 horas, 7 dias por semana.

pagseguro UOL

Moderninha Wifi campeã de vendas do PagSeguro. Consulte condições da garantia em pagseguro.com.br. Bandeiras Amex, Hipercard e Diners são aceitas mediante leitura de tarja. Bandeiras Mastercard®, Visa, Elo, Ticket, Sodexo e VR Benefícios mediante leitura de chip e uso de senha. Verificar bandeiras aceitas em pagseguro.com.br. Para sua Moderninha aceitar cartão refeição ou benefícios, você precisa ser conveniado à Ticket, e/ou Sodexo e/ou VR Benefícios. Saiba mais em pagseguro.com.br. Cartão Pré-Pago, sujeito às condições de contratação. O Cartão Pré-Pago é grátis apenas para os novos clientes que comprarem a Moderninha Wifi até 31/3/2017. Wifi requer conexão banda larga para funcionar. *Parcelamento do preço da Moderninha Wifi válido apenas para cartão de crédito. Consulte condições em pagseguro.com.br. **Não precisa de conta bancária exceto para transações realizadas com cartão refeição.

SER DO CONTRA AJUDOU

A gigante americana Procter & Gamble cresce mais de 10% ao ano em meio à pior recessão da história brasileira. A receita: fazer de conta que o consumidor está com dinheiro sobrando | **MARIA LUÍZA FILGUEIRAS**

QUANDO O ENGENHEIRO PERNAMBUCANO Alberto Carvalho assumiu a presidência da gigante americana de bens de consumo Procter & Gamble (P&G) no Brasil, no final de 2012, a companhia vinha se apoiando em um ritmo frenético de lançamento de produtos para crescer. Empurrando tudo isso, havia uma estratégia de marketing repleta de celebridades televisivas. Quando a recessão bateu, era natural que o curso fosse alterado. Concorrentes como a anglo-holandesa Unilever passaram a centrar esforços em produtos populares, já que o consumidor estava com a corda no pescoço. Mas a P&G fez o contrário: investiu tudo que podia em produtos mais caros. Foi como se a empresa fizesse de conta que seus consumidores não estivessem endividados, desempregados, com a renda apertada. No mundo, a P&G cresceu 2% no ano passado, enquanto no Brasil a expansão superou os 10% (a companhia não divulga o número preciso), e a empresa tem ganhado participação de mercado em categorias como fraldas, amaciantes e produtos para cabelos. Em entrevista a EXAME, Carvalho explica por que sua lógica invertida está funcionando na pior recessão da história brasileira.

Como a P&G reagiu à recessão dos últimos anos?
Foi um golpe de sorte termos tomado iniciativas já em 2013 e 2014 que permitiram que os dois últimos anos fossem muito bons para a empresa. A rentabilidade melhorou e ganhamos participação de mercado. Chegamos a isso remando contra a maré. As empresas de consumo costumam adotar uma receita de bolo nas crises, que é fazer muita promoção, reduzir os preços médios, lançar produtos mais baratos. Tomamos a decisão de simplificar nosso portfólio, diminuindo de 1 200 para 600 itens, para nos concentrar em nossas marcas-chave, que são as de maior valor agregado e se apoiam em qualidade e inovação.

Qual é a lógica de vender itens mais caros quando o consumidor está com uma renda menor?
Em momentos de crise, as pessoas querem segurança das marcas, com-

CARVALHO, DA P&G: *oferta de produtos cortada pela metade durante a crise*

ANDRÉ LESSA

RAIO X
A P&G NO MUNDO

Faturamento:
65 bilhões
de dólares

Lucro:
11 bilhões
de dólares

Presença: 180 países

Produtos: 65 marcas, como Pampers, Gillette, Oral-B e Ariel

"Para poupar, as mulheres reduzem o número de vezes que vão ao salão de beleza — mas compram produtos melhores para usar em casa"

pram aquelas em que confiam, para não ter desperdício. Além disso, há algumas mudanças de hábitos durante a crise. Para poupar, as mulheres reduzem o número de vezes que vão ao salão de beleza, por exemplo, mas compram produtos melhores para fazer os tratamentos em casa. Lançamos produtos típicos dos salões brasileiros e trouxemos a marca australiana Aussie no ano passado. Na crise, produtos premium para cabelos vendem mais do que os mais populares.

Houve resistência dos clientes, como grandes supermercados e drogarias, a essa estratégia?
O lojista quer aumentar as vendas e entendeu que, se ele vende um produto pela metade do preço do mesmo item da P&G, terá de vender dois. Mas ele não vai ter o dobro de clientes entrando na loja dele para isso acontecer. Fazemos promoções, claro, mas não nos apoiamos nelas. A estimativa dos supermercados é que perdem 11 bilhões de reais por ano com promoções, tentando atrair clientes. Quando você acostuma o consumidor a comprar seu produto só porque o preço está baixo, já perdeu esse cliente. Qualidade e inovação fazem a diferença.

Isso funciona também em outros segmentos além dos produtos para cabelos?
As fraldas que vendemos hoje no Brasil não estão disponíveis no mundo todo, apenas em mais três países. Lançamos uma tecnologia nova, em que o gel substituí a polpa de madeira para melhor absorção. No ano passado, as vendas de

SUPERMERCADO EM SÃO PAULO: *nos produtos da P&G, as promoções diminuíram*

GERHARD LEDERS

A P&G tem centros de inovação em oito dos 180 países em que atua, mas nenhum deles estava na América Latina. Neste ano, abrirá um no Brasil

nossas fraldas cresceram 25%. Fazemos adaptações específicas para a demanda local também. O homem brasileiro entende que tem a pele mais sensível do que em outros mercados, por isso lançamos uma Gillette que tem o dobro de fitas lubrificantes. Era fácil de montar e é o tipo de mudança que reforça a linha de itens de maior qualidade. Essas soluções mais adaptadas ao consumidor local tendem a ganhar importância.

Por quê?
A P&G investe 2 bilhões de dólares por ano em 17 centros de inovação. Até agora, as demandas brasileiras eram desenvolvidas no centro dos Estados Unidos. Dá mais trabalho, já que precisamos trazer os pesquisadores para cá, montar uma linha de testes lá fora, traduzir documentos, testar na fábrica, trazer o produto final para cá. Em maio, vamos inaugurar um centro de inovação no Brasil, que será instalado próximo à fábrica de Louveira, no interior de São Paulo, com 120 pessoas. É um investimento de 150 milhões de reais, menor do que o aporte que fazemos para uma fábrica nova, por exemplo, mas muito relevante para o que queremos no mercado local. O Brasil é o terceiro maior mercado de consumo do mundo. Em praticamente todos os países em que a P&G está presente há pelo menos uma fábrica da empresa, mas em apenas oito há um centro de inovação.

Que tipos de inovação vocês têm em mente ao inaugurar esse centro?
Desde janeiro, por exemplo, já não vendemos mais sabão em pó. O mercado de sabão líquido concentrado ainda é 25% do total no Brasil, enquanto em países desenvolvidos responde por 80%. Mas no líquido nós conseguimos trazer muito mais inovação, o que significa que o desempenho do produto é melhor — além de gastar menos embalagem, menos transporte e ocupar menos espaço nos supermercados. Mas essa é uma questão de hábito e conhecimento dos consumidores. Há cinco anos, não havia mercado de amaciante concentrado; hoje, ele já responde por 40% das vendas do segmento. Há particularidades regionais que também podemos explorar: sabemos que o consumidor da Região Nordeste usa mais creme para pentear o cabelo, por exemplo. É nessas linhas que o centro de inovação vai trabalhar.

Desde 2012, a P&G cortou 7 bilhões de dólares em custos e, no passado, anunciou que pretende cortar mais 10 bilhões até 2020. A tesoura vai chegar ao Brasil?
Já fizemos vários movimentos de redução de custos, maiores até do que a média global. Reduzimos o portfólio brasileiro e abrimos os orçamentos de todas as áreas para ver como podíamos enxugar custos de transportes, custos de embalagens etc. Descobrimos, por exemplo, que a espessura de nossas embalagens poderia ser menor, fizemos testes e, com isso, economizamos material. Procuramos insumos locais para substituir importados. Em outros casos, redirecionamos em vez de reduzir o gasto. Cortamos eventos e investimentos de marketing com celebridades que não traziam resultados. ■

Chegou o Programa VoeBiz.

Quanto mais os seus funcionários
viajam, mais a sua empresa ganha.

A GOL é a primeira companhia aérea brasileira a lançar um programa de vantagens para pequenas e médias empresas. Com ele, toda vez que os seus funcionários viajam, podem acumular milhas para eles e pontos para a sua empresa.

Saiba mais em **voebiz.com.br**

GOL

VoeBiz

Programa de vantagens para empresas

O BANCO NÃO QUER? EU QUERO

Surge uma leva de startups financeiras especializadas em atender ambulantes, trabalhadores informais e consumidores que nunca pisaram numa instituição financeira

NAIARA BERTÃO

O **ENGENHEIRO MECÂNICO SÉRGIO KULIKOVSKY** pode ser chamado de empreendedor "serial". Em 1998, quando tinha acabado de se formar na Universidade Cornell, nos Estados Unidos, fundou a NetTrade, uma das primeiras corretoras virtuais do Brasil. Vendeu a empresa em 2002 para o portal financeiro Patagon (que acabou fechando pouco depois). No ano seguinte, Kulikovsky ajudou a fundar a empresa de certificação digital Certisign (ele ainda tem 27% das ações). Sua conclusão depois das duas experiências: é dificílimo concorrer com os grandes bancos, ainda que muitos clientes não morram de amores por eles. Depois de tirar um período sabático — em que viajou alguns meses de barco com a família e morou em Israel —, Kulikovsky decidiu criar uma nova startup. Mas, dessa vez, mirou os clientes que nunca haviam pisado numa agência bancária. Aqueles que as instituições financeiras costumam ignorar, como trabalhadores informais, consumidores inadimplentes e, de forma geral, quem tem pouco dinheiro. Em 2010, fundou, junto com dois sócios, a Acesso, que emite cartões pré-pagos para qualquer cliente que tenha CPF, mesmo que esteja com o nome sujo. Pequenos varejistas podem usar o cartão para receber pagamentos por seus produtos, sem ter uma conta em banco. Aos poucos, a empresa foi decolando. No ano passado, faturou 40 milhões de reais, o dobro de 2015. A margem de lucro da Acesso é de 10%, enquanto a de Bradesco e Itaú fica em torno de 20%. "O mercado potencial é enorme. Os grandes bancos não entram nisso porque as margens de lucro são muito menores", diz Kulikovsky, que passou em 2016 o comando da Acesso ao irmão, Paulo.

> O Banco Central deu fôlego a essas startups ao mudar as regras e facilitar a abertura de contas eletrônicas

Assim como os irmãos Kulikovsky, outros empreendedores vêm apostando em *fintechs* (como são chamadas as startups financeiras) voltadas para quem não consegue — ou não quer — ter conta em banco. Estimativas indicam que esse é um mercado formado por 55 milhões de pessoas com mais de 18 anos. Os sem-banco sempre estiveram ali, mas começaram mesmo a virar alvo das *fintechs* nos últimos três anos, quando o Banco Central facilitou a abertura de contas eletrônicas e a criação de novos sistemas de pagamento, como a transferência de dinheiro pelo celular. A popularização dos smartphones também ajudou: há hoje quase 170 milhões de celulares em uso, bem mais do que computadores. "É um movimento global: há 2 bilhões de desbancarizados no mundo que os bancos tradicionais não conseguem atender pela estrutura de custos. Isso despertou a atenção de *fintechs*", diz Guilherme Horn, diretor da consultoria Accenture e líder de Inovação. A consultoria estima que esse público possa gerar 380 bilhões de

ANDRÉ LESSA

OS IRMÃOS KULIKOVSKY, DA ACESSO: *cartões pré-pagos para atrair consumidores e varejistas*

receitas por ano, no mundo, para quem estiver disposto a aceitá-lo.

A necessidade mais urgente do público de baixa renda é de meios de pagamento. Quem não tem conta em banco precisa se virar com dinheiro — e correr o risco de ser roubado — e cheques. Por isso, é nesse segmento que a maioria dos empreendedores tem investido. Um levantamento da ABFintech, associação que reúne startups da área financeira, mostra que o número de *fintechs* de meios de pagamento aumentou de 19, em 2015, para 66, no ano

DISTANTES DOS BANCOS

Uma parcela significativa da população de baixa renda está fora das instituições financeiras

Pouco mais da metade tem conta em banco *(% do total das classes C, D e E)*

Dos que são bancarizados, a maioria usa pouco os serviços financeiros *(% do total das classes C, D e E com conta em banco)*

1. Para fazer qualquer tipo de transação, desde pagar contas e fazer transferências até contratar serviços como seguros e investimentos **Fonte:** Plano CDE

passado — e muitas são voltadas para a baixa renda. Além da Acesso, é o caso da Celcoin, que oferece um aplicativo que funciona como uma conta-corrente: o número da conta é o mesmo do celular, as transferências de dinheiro são feitas por SMS e os depósitos e os saques são realizados por meio de uma rede de cerca de 2000 correspondentes bancários, como farmácias e supermercados. Algumas *fintechs* começam a se especializar em serviços para trabalhadores autônomos e pequenos empresários. A catarinense SD Bank está desenvolvendo um sistema que permite digitalizar cheques e usar o valor a receber para fazer pagamentos. Se o

CALMA, NUBANK

DIRETOR DO BANCO CENTRAL ELOGIA AS *FINTECHS* E DIZ QUE MUDANÇAS NO SETOR DE CARTÕES AINDA ESTÃO SENDO AVALIADAS

Há pouco mais de um mês, o Nubank, empresa que emite cartões de crédito e é a maior *fintech* do Brasil, disse que fecharia as portas se o Banco Central levasse adiante o plano de obrigar as empresas de cartões a pagar os lojistas em dois dias (e não mais em 30 dias, como hoje). Isso porque o Nubank, assim como outras empresas de menor porte, não tinha caixa para fazer os pagamentos num prazo curto. Após a queixa, a medida não foi implementada. Otavio Ribeiro Damaso, diretor de regulação do Banco Central, explica como o BC lida com o crescimento das *fintechs* — e com as mudanças provocadas por elas.

Qual é a importância das *fintechs* para o mercado brasileiro?
Os produtos criados com base em novas tecnologias trazem mais eficiência para o sistema. Alguns têm custo operacional menor, o que reduz o preço cobrado. Além disso, os clientes passam a ter mais opções. Hoje, alguns serviços financeiros são caros só porque os bancos não têm interesse em oferecê-los. Além disso, determinados segmentos são atendidos apenas superficialmente, como o de micro e pequenas empresas. Isso pode mudar com as *fintechs*.

Qual deve ser o papel do BC?
Acompanhar e regular o que for necessário, que é o que temos feito. Já é possível abrir uma conta-corrente digital: quando entendemos que a tecnologia é eficiente para identificar o dono da conta, inclusive com mapeamento de retina e leitura de traços do rosto, vimos que a assinatura na frente do gerente não é mais necessária. O cidadão tem hoje condições de sentar no sofá e escolher onde quer colocar seu dinheiro.

Como estão os estudos para mudar regras do setor de cartões?
Em 2016, anunciamos que tínhamos de aperfeiçoar dois aspectos, o prazo de pagamento aos lojistas e os juros cobrados de quem atrasa o pagamento, que são altíssimos. Andamos mais rápido com os juros (no fim de 2016, o BC definiu que os juros só podem ser cobrados por 30 dias; depois disso, o consumidor tem acesso a uma linha de crédito mais barata). A questão do prazo vem sendo discutida com a indústria desde 2009 e ainda precisamos avaliá-la melhor.

OTAVIO DAMASO: *"Alguns serviços são caros só porque os bancos não têm interesse em oferecê-los"*

DIVULGAÇÃO

emissor do cheque não pagar, a SD Bank pode arcar com o prejuízo — para isso, vai oferecer uma garantia, depois, claro, de fazer uma análise dos clientes que pretende aceitar. Fora do segmento de meios de pagamento também surgiram *fintechs* especializadas em microcrédito, como a Avante.

As *fintechs* não oferecem exatamente o mesmo que os bancos: os serviços são normalmente mais limitados, mas, como o custo é menor, os clientes acham que compensa. Para ser cliente da Acesso, por exemplo, é preciso pagar 15 reais para comprar um cartão, mais 5 reais mensais se o cartão foi usado naquele mês (caso contrário, não há cobrança). Paga-se também uma taxa de 2,50 reais por recarga (há isenção para valores superiores a 500 reais). Num grande banco, abrir uma conta custa cerca de duas vezes mais, e os pacotes de tarifas variam de 30 a 80 reais por mês. Como essas startups atraem os clientes mais complicados — inadimplentes, sem comprovação de renda ou que precisam economizar centavos para não ficar no vermelho todo mês —, seu risco operacional é alto. Elas dizem que compensam isso com tecnologia, que permite analisar diferentes aspectos do perfil dos clientes, e com baixos limites de crédito. O tempo vai dizer se os sem-banco são um bom negócio — ou se os bancões têm razão em deixá-los para lá. ■

O ENERGÉTICO ACABOU DE EVOLUIR. VÁ COM ELE!

- Mude para o primeiro e único energético 100% natural e orgânico
- Sem conservantes, sódio, corantes, taurina e outras substâncias químicas
- Ação energética prolongada e sem efeitos colaterais
- Sucesso no Japão, Estados Unidos, Chile e outros países
- Reconhecimento de qualidade orgânica

PRATIQUE ORGANIQUE

Porque seres vivos são orgânicos

Acesse assinegobox.com.br e receba seu energético, com desconto, em casa.

GO BOX

DONALD TRUMP E STEPHEN BANNON: *unidos contra "tudo o que está aí"*

EMINÊNCIA NADA PARDA

O ex-banqueiro Stephen Bannon tornou-se o conselheiro mais influente de Donald Trump. Ele é o mais ferrenho defensor da visão de que o islamismo é uma ameaça para os americanos | **SÉRGIO TEIXEIRA JR.,** ***DE NOVA YORK***

Baixe o aplicativo gratuito Blippar e ouça a reportagem *(saiba mais na pág. 9)*

Stephen Bannon,
estrategista-chefe da Casa Branca

IDADE *63 anos*

FORMAÇÃO *Planejamento urbano, com mestrado em estudos de segurança e MBA na Universidade Harvard*

CARREIRA *Ex-fuzileiro naval, já foi banqueiro de investimentos, editor do site Breitbart.com e chefe da campanha de Donald Trump*

ENTRE AS PECULIARIDADES DA CASA BRANCA de Donald Trump está o círculo restrito de assessores que têm acesso ao presidente. Desse punhado de pessoas de confiança, uma delas é de longe a mais influente: Stephen Bannon. "O grande manipulador", diz a capa da revista *Time* sobre o ex-banqueiro, ex-produtor de cinema, ex-editor de um site de extrema direita e atual estrategista-chefe do presidente dos Estados Unidos. O dedo de Bannon está por trás do discurso sombrio pronunciado por Trump em sua posse, com referências à "carnificina americana" e à falência das instituições. Também foi Bannon um dos idealizadores da agressividade dos primeiros dias do novo governo. "Estamos nos mexendo rápido", disse ele sobre as ordens executivas assinadas por Trump logo após a posse. "Não estamos aqui para cuidar das coisas pequenas." No espaço de poucos meses, o nome de Stephen K. Bannon deixou os redutos online do extremismo de direita para se instalar no coração do poder, em Washington.

O caos provocado pela proibição da entrada de cidadãos de sete países majoritariamente islâmicos nos Estados Unidos (até o fechamento desta edição, a efetivação do decreto tinha sido suspensa pela Justiça) foi atribuído à pressa em colocá-la em prática e à inexperiência dos novos ocupantes da Casa Branca. Mas a ideia de que imigrantes e refugiados muçulmanos representem um perigo potencial para os americanos tem um defensor ferrenho em Bannon, que já se referiu sarcasticamente ao islamismo como uma "religião da paz". As afrontas protecionistas de Trump também são parte central da agenda do radical residente da Casa Branca. "Você tem um Islã expansionista e uma China expansionista. Eles estão motivados. São arrogantes. Estão avançando", disse Bannon no ano passado em *Patriot*, programa de rádio que ele apresentou durante dois anos.

A influência de Bannon foi cristalizada com sua nomeação para o Conselho de Segurança Nacional, o colegiado mais importante no planejamento da política externa e de segurança dos Estados Unidos. "Bannon é exatamente a pessoa errada para esse papel errado", escreve David Rothkopf, presidente do grupo que publica a respeitada revista *Foreign Policy*. "Seu papel como presidente do Breitbart.com, com suas perspectivas racistas, misóginas e islamofóbicas, e seu desejo de implodir nosso sistema de governo sugerem que ele não tem por que ser membro permanente do corpo consultivo mais poderoso do mundo."

A trajetória de Bannon, de 63 anos, até os corredores do poder é, como a de Trump, improvável. Sua família de classe média sempre votou no Partido Democrata. Bannon foi fuzileiro naval durante sete anos e, depois de cursar um MBA na Universidade Harvard, passou uma temporada em um dos pilares do capitalismo financeiro, o banco de investimentos Goldman Sachs. No começo dos anos 90, Bannon mudou-se para Los Angeles para abrir um banco de investimentos especializado em mídia. Foi ali que ele deu sua primeira grande tacada: comprou uma porcentagem dos direitos de um programa de TV que na época não fazia muito sucesso chamado *Seinfeld* (a comédia viria a se tornar uma das sitcoms mais famosas e rentáveis da história).

Depois de vender seu banco, Bannon passou para o outro lado do balcão, começou a produzir filmes — e a mudar de ideia sobre o capitalismo financeiro. O colapso dos mercados globais em 2008, no qual seu pai perdeu parte considerável de suas economias, segundo a revista *Time*, radicalizou suas ideias. "Eu me virei contra Wall Street pelo mesmo motivo de todas as outras pessoas: o contribuinte americano era forçado a fazer acordos idiotas para salvar uns caras que não mereciam." Bannon passou a promover a ala mais à direita

A baixa popularidade de Trump e os rumores de que é Bannon quem detém o poder na Casa Branca já teriam se tornado um foco de tensão

do Partido Republicano, o Tea Party, e há cinco anos, com a morte do fundador do Breitbart News, assumiu o comando do site — um polo de supremacistas brancos e adversários da ordem estabelecida de Washington.

Foi o posicionamento estritamente contra "tudo o que está aí" que aproximou Bannon de Trump. Em agosto do ano passado, ele assumiu a coordenação da campanha do bilionário nova-iorquino e rapidamente tornou-se seu assessor mais próximo. Enquanto a mídia tradicional — míope, em suas palavras — enxergava um candidato desacreditado, Bannon contava com o apoio dos desiludidos com a globalização, o trabalhador traído pelo establishment e pela "classe dos doadores" dos grandes partidos. "Bannon é uma das pessoas na linha de frente do grande abismo entre os americanos — e uma das pessoas a enxergá-lo com mais clareza", escreveu o colunista Michael Wolff, um dos poucos jornalistas a entrevistar a eminência nada parda da Casa Branca de Trump.

É verdade que, por mais atabalhoada que tenha sido a primeira quinzena do novo governo, tudo o que o novo presidente tem feito é o que foi prometido na campanha. Mas sua baixa popularidade — Trump é obcecado pelos números de audiência desde a época em que apresentava o reality show *O Aprendiz* — e a narrativa segundo a qual seu conselheiro é a real fonte do poder na Casa Branca estariam causando tensões. "Tomo minhas próprias decisões, primariamente baseado em dados acumulados, e todo mundo sabe disso. Alguns veículos de notícias falsas estão mentindo!", escreveu o presidente no Twitter. Nem todos estão convencidos. A ascendência de Bannon sobre o novo presidente é coisa séria, mas também rende boas piadas. O programa humorístico *Saturday Night Live* mostrou Bannon — representado como a Morte — enxotando o presidente da Escrivaninha Resoluta, nome da mesa do presidente no Salão Oval: "OK, Donald, já nos divertimos demais por hoje. Posso pegar minha mesa de volta?" ■

MIKE THEILER/REUTERS

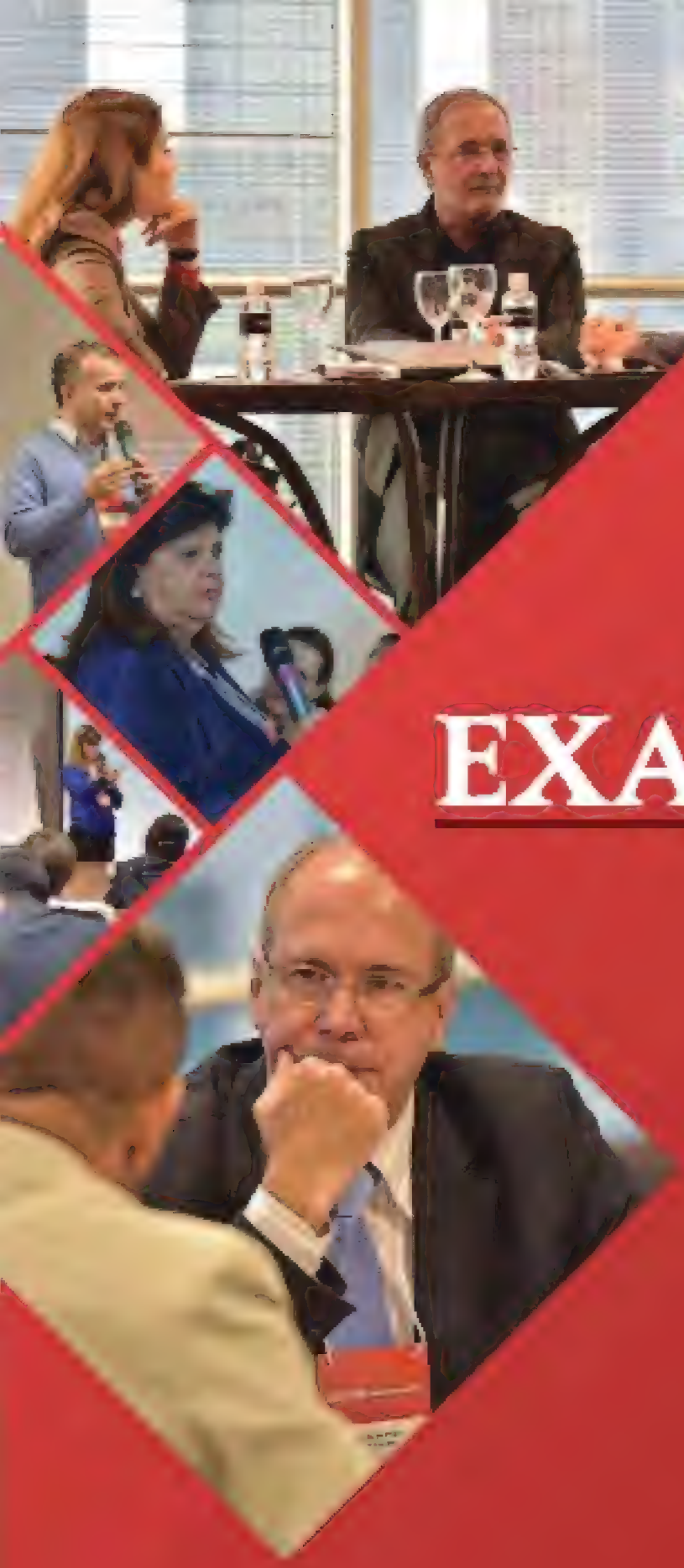
APOIO GRÁTIS: *advogadas oferecem assistência a imigrantes em aeroporto*

A REAÇÃO CONTRA TRUMP

EMPRESÁRIOS CRITICAM A PROIBIÇÃO DA ENTRADA DE IMIGRANTES DETERMINADA PELO PRESIDENTE

A fabricante de bebidas Anheuser-Busch, parte do grupo Anheuser-Busch InBev, exibiu durante o Super Bowl um comercial que mostrava a jornada de um de seus fundadores, que imigrou da Alemanha para os Estados Unidos. Embora o filme estivesse sendo planejado havia meses, foi inevitável associá-lo ao decreto de Donald Trump proibindo a entrada de cidadãos de alguns países. Se a dona da marca Budweiser não tinha a intenção de criticar abertamente o novo governo, o mesmo não pode ser dito de outras companhias e líderes empresariais. Reed Hastings, presidente da Netflix, escreveu no Facebook que "as ações de Trump são tão antiamericanas que dói". Travis Kalanick, do Uber, abandonou o posto que ocupava num conselho consultivo da Presidência. Sergey Brin, cofundador do Google e imigrante da ex-União Soviética, foi ao aeroporto de São Francisco protestar contra a proibição da entrada de imigrantes e refugiados.

Cortes de impostos e redução da burocracia, duas das promessas econômicas de Trump, sem dúvida serão aplaudidos pelos empresários americanos. Mas a retórica protecionista do presidente vai de encontro ao perfil e à presença global das maiores empresas do país. O mundo dos negócios observa com apreensão as notícias de Washington. "Não existiria GE sem nossos colegas inteligentes e dedicados do mundo todo", escreveu Jeffrey Immelt, presidente da GE, em um blog de funcionários da companhia. "Somos uma equipe global e vamos nos manter unidos."



EXAME MENTORIA PME 2017

A oportunidade ideal para transformar sua empresa em uma grande companhia.

Cinco encontros de março a julho

- Conversas individualizadas com um renomado CEO que vai atuar como seu mentor
- Painéis e workshops com professores da Fundação Dom Cabral
- Palestras com líderes de negócios para aprender com seus cases

VOCÊ E GRANDES NOMES DO MUNDO DOS NEGÓCIOS TRABALHANDO PARA SUA EMPRESA CRESCER.

SAIBA MAIS E INSCREVA-SE AGORA!
mentoria.exame.com.br

Abril

Realização: EXAME FDC

VISÃO GLOBAL

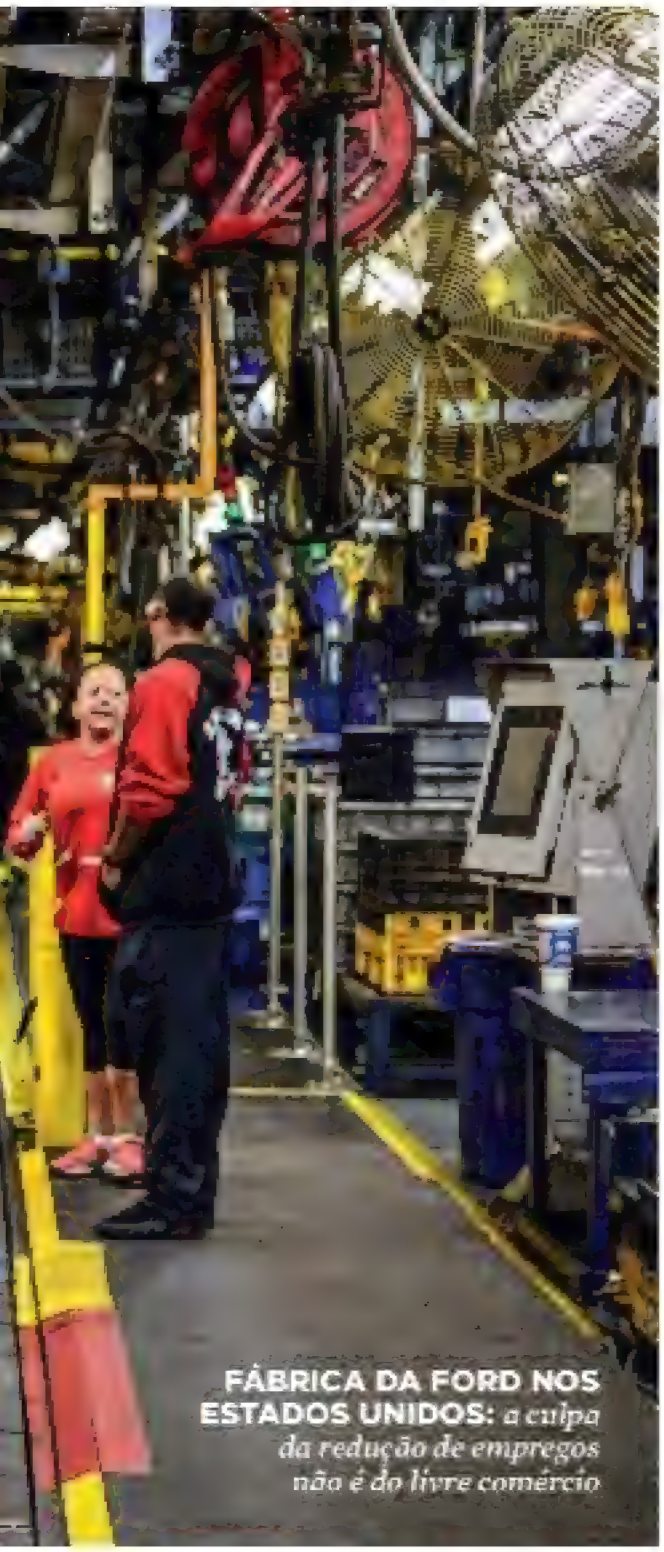
FILIPE SERRANO | filipe.serrano@abril.com.br

BRYAN WOOLSTON/REUTERS

ESTADOS UNIDOS

TRUMP VAI DAR UM TIRO NO PÉ?

O presidente Donald Trump não se cansa de repetir que o Nafta — o tratado de livre comércio da América do Norte — é "o pior acordo comercial" já assinado pelos americanos. Em 2015, os Estados Unidos tiveram um déficit comercial de 61 bilhões de dólares com o México e de 21 bilhões com o Canadá. Pela lógica trumpiana, esses números confirmam que seus vizinhos, principalmente o do sul, estão roubando empregos de americanos. Um estudo do Bank of America Merrill Lynch mostra, no entanto, que Trump dará um tiro no pé se levar adiante sua ameaça de tirar os Estados Unidos do Nafta. O Canadá e o México são os dois principais compradores de produtos dos Estados Unidos e representam apenas 10% do déficit comercial americano. A China, que não pertence ao bloco, é responsável por quase metade do saldo comercial negativo dos americanos com o mundo, de 800 bilhões de dólares. Outro dado aponta que quase 40% das importações americanas do México têm componentes fabricados nos Estados Unidos — um milagre da globalização. Adotar medidas protecionistas no Nafta, portanto, poderá reduzir o fluxo comercial dentro do bloco, mas não ajudará a diminuir o déficit comercial dos Estados Unidos. Ao contrário: poderá comprometer seu crescimento econômico no longo prazo e reduzir a oferta de empregos.



FÁBRICA DA FORD NOS ESTADOS UNIDOS: *a culpa da redução de empregos não é do livre comércio*

ANDREA COMAS/REUTERS

AGÊNCIA DE EMPREGOS EM MADRI: *o problema na ordem do dia*

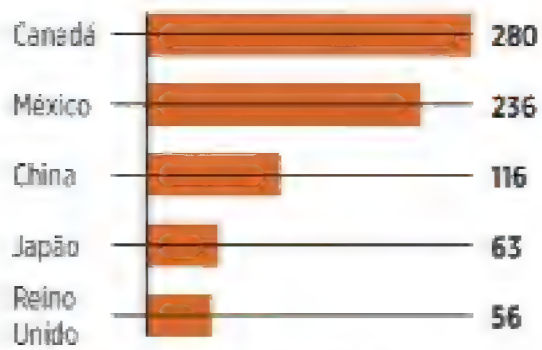
ESPANHA

DESEMPREGO PERSISTENTE

A Espanha, quarta maior economia da zona do euro, é um exemplo de que a retomada do crescimento nem sempre se traduz em rápida recuperação do mercado de trabalho. Depois de um período em recessão, o país manteve uma taxa de crescimento anual acima de 3% nos últimos dois anos, mas essa expansão ainda tem sido insuficiente para diminuir a fila de pessoas em busca de emprego. A taxa de desemprego no país, de 19%, caiu 8 pontos percentuais em relação ao pico de três anos atrás, mas ainda é um dos mais altos da Europa. O desemprego é maior entre os jovens.

O Canadá e o México, que fazem parte do acordo comercial Nafta, são os maiores compradores de produtos americanos

Os cinco países que mais importam produtos dos Estados Unidos *(em bilhões de dólares)*[1]



(1) 2015 **Fonte:** Bank of America Merrill Lynch

O alto número de desempregados espanhóis sem trabalho há mais de um ano preocupa o FMI

Taxa de desemprego na Espanha, por tempo sem trabalho *(em %)*

Fonte: FMI

GESTÃO À VISTA

VICENTE FALCONI

Tempos difíceis exigem flexibilidade e resiliência

1 As empresas, em geral, por causa da crise, estão usando como medida para equacionar as contas a demissão sem critério. Como fugir do corte de pessoal com sugestões para melhorar a eficiência?

Anônimo

ILUSTRAÇÕES: MAURÍCIO SEKO

AS EMPRESAS DEMITEM DURANTE A CRISE PORQUE ESTÃO APERTADAS e precisam cortar seus custos rapidamente. Na pressa, o meio mais rápido é reduzir o quadro de funcionários. Em alguns casos não há muito como fugir disso. No entanto, poderia ser diferente se a busca pela redução de desperdícios fosse uma atividade contínua, e não uma medida episódica, num momento de sufoco. Todas as pessoas da empresa deveriam aprender a encontrar suas lacunas, que são as oportunidades de ganhos nos resultados, e dominar o método de solução de problemas para eliminar desperdícios pouco a pouco.

Quando a crise chega — e todos sabemos que ela sempre chega —, a empresa já estará preparada e, por consequência, sofrerá menos. O que se vê, porém, é que as companhias em geral não calculam suas lacunas, não têm metas, não treinam seus funcionários na solução de problemas, não cobram resultados. No desespero, saem tomando medidas apressadas. Muitas vezes, os desperdícios estão escondidos ou enraizados na cultura da empresa e seria bom, em certos casos, pedir ajuda externa, de quem pode colaborar com um olhar distanciado e crítico.

2 Sou economista, tenho 47 anos, fiz MBA, atuei no exterior, sou fluente em inglês e espanhol e há mais de um ano estou sem emprego. Eu me reestruturei para atuar como consultor, sem sucesso. Como posso gerir melhor minhas ações para obter uma recolocação? **Anônimo**

A TAXA DE DESEMPREGO NO BRASIL JÁ ATINGE 12%, SEM CONTAR A PARCELA DA POPULAÇÃO que desistiu de procurar um emprego e está fora das estatísticas. A situação realmente não é boa, mas estamos assistindo, com este novo governo, a uma melhora. Depois dessa palavra de ânimo, vamos à resposta à sua pergunta — que deve ser a mesma de milhões de brasileiros neste momento. Enquanto aguardamos que a solução do contexto geral venha do governo, existem algumas iniciativas que cada um pode tomar para aliviar as próprias dificuldades.

Uma delas é se desligar das amarras de sua especialização e se disponibilizar a fazer qualquer trabalho. É um primeiro passo. Outra coisa é não fazer exigências salariais. Numa situação de desespero trabalha-se em qualquer coisa até que tudo se ajeite. Não se esqueça de recorrer a seus amigos, que formam a rede de contatos que você construiu ao longo de sua vida de 47 anos. Procure cada um deles e converse sobre isso. Peça ideias. Não procure emprego. Procure trabalho e se esforce, incansavelmente, até encontrar. Quando conseguir encontrar, dê o melhor que tem a oferecer, seja lá a oportunidade que tiver pela frente.

Isso me faz lembrar de um trecho do livro *O Alquimista*, de Paulo Coelho, que muito me impressionou. O personagem, que se encontrava em um país estrangeiro no norte da África, havia perdido tudo que tinha e estava com fome. Subindo uma rua, viu uma loja de cristais e reparou que ela estava suja, empoeirada e sem um único cliente. Ofereceu-se para limpar a loja em troco de comida. Ao longo de alguns dias foi limpando toda a loja e todos os cristais com tal esmero, sempre sorrindo para as pessoas, que a freguesia da loja passou a aparecer e o dono lhe ofereceu um trabalho permanente. Nunca me esqueci desse trecho.

3 Estamos às voltas com um esforço para redução de equipes, mas enfrentamos a resistência de diversas áreas em definir quantas vagas poderão ser fechadas. Nem sempre é fácil achar a conta perfeita. O senhor acha que há um número ideal para a formação de equipes? Existe um número mágico de quantos funcionários devem estar abaixo de um único gerente? **Anônimo**

O NÚMERO DE PESSOAS QUE SE REPORTAM AO MESMO CHEFE É CHAMADO DE "SPAN DE CONTROLE". Costuma-se falar no número 10. Não é uma regra. É preciso fazer uma boa avaliação para saber qual é o caso. A maneira certa de fazer isso tem como base a teoria geral de sistemas: devemos avaliar os processos e a estrutura do sistema empresarial, nessa ordem. A avaliação dos processos visa eliminar ou simplificar os produtos internos e, em decorrência, simplificar os processos eliminando etapas desnecessárias, simplificando, informatizando, e por aí vai. Feito isso, é projetada a estrutura mais adequada, sempre procurando cuidar dos processos da forma mais horizontal possível. A redução das equipes decorre de um esforço técnico, e não de uma simples imposição de cota de redução. ■

VICENTE FALCONI é um dos mais renomados especialistas em gestão do Brasil e cofundador da consultoria Falconi. Envie suas perguntas por e-mail para esta coluna mensal: falconi@abril.com.br

COMO FAZER

DESAFIO
Evitar atrasos e estouro de orçamento nas obras

QUEM FAZ
A empresa de energia EDP

RENATA VIEIRA
renata.vieira@abril.com.br

PRODUTIVIDADE

CONTROLE TOTAL

Até 2010, longos atrasos na entrega de usinas hidrelétricas e estouros de orçamento eram efeitos colaterais indesejados — e frequentes — na operação da subsidiária brasileira da EDP, presente em oito estados do país e com sede em Portugal. Nada disso é exclusividade da empresa: estima-se que 80% das obras do setor elétrico sejam concluídas com atraso e sobrepreço no Brasil. Diante desse cenário, os executivos da companhia criaram um modelo próprio de gerenciamento da atividade das empreiteiras responsáveis pela construção das usinas. "Nosso controle era simplificado, com base unicamente no acompanhamento do prazo e do custo, e era realizado por uma empresa terceirizada", afirma Guido Carrera, gestor executivo da divisão de geração da EDP Brasil. "Esse monitoramento passivo nos impedia de prever os gargalos que teríamos lá na frente." Equipes da EDP passaram a acompanhar semanalmente variáveis que podem atrapalhar o andamento das obras: desde o transporte de equipamentos até as condições de alojamento dos operários. As novas diretrizes levaram a companhia a entregar duas usinas hidrelétricas antes do previsto nos últimos três anos — e a antecipar receitas com a venda de energia no mercado livre antes de iniciar o fornecimento para o governo. Veja o passo a passo da mudança.

1 METODOLOGIA

Em 2011, a diretoria da EDP elaborou um guia de implementação de projetos para fiscalizar o andamento das obras de suas usinas hidrelétricas — tarefa até então feita por empresas terceirizadas. O objetivo: identificar e monitorar potenciais causadores de atrasos e sobrepreço antes que eles se concretizassem.

2 ABRANGÊNCIA

O acompanhamento passou a envolver diversas variáveis que podem encarecer ou atrasar obras, como riscos ambientais e a condição de trabalho dos operários. As equipes da EDP responsáveis por esses temas foram treinadas para monitorá-los durante o andamento das obras.

USINA DE SANTO ANTÔNIO DO JARI, DA EDP: *acompanhar a obra de perto permitiu que a operação começasse três meses e meio antes do esperado*

DIVULGAÇÃO

3

CONTROLE

Os funcionários da EDP começaram a se reunir semanalmente com as construtoras para acompanhar todas as frentes de trabalho, desde a fabricação de equipamentos necessários às obras até ações de compensação ambiental. Tais reuniões passaram a municiar os diretores da EDP com informações.

4

INFORMAÇÃO

Com esses dados, o time da EDP passou a elaborar relatórios mensais de controle das obras. Neles estão descritas as condições das estradas no entorno dos empreendimentos, por exemplo. Esse detalhamento permite que uma ponte instável seja reforçada antes que isso gere atrasos por causa de problemas de segurança.

RESULTADO

Em novembro de 2014, a empresa começou a operar, **três meses e meio antes do previsto**, a usina hidrelétrica de Santo Antônio do Jari, entre o Pará e o Amapá. A usina de Cachoeira Caldeirão, no Amapá, foi entregue em maio de 2016, **oito meses antes do prazo**. O adiantamento nas duas obras gerou um ganho de quase **200 milhões de reais**, fruto da venda de energia.

TODOS CONTRA TODOS

As locadoras de carros Unidas e Movida agendaram a abertura do capital para o início de fevereiro. Foi uma briga como há muito não se via — e até a Localiza, rival grandona das duas, tentou atrapalhar

ANA PAULA RAGAZZI

A ABERTURA DO CAPITAL DE UMA EMPRESA é seu baile de debutante. Lá está ela, recém-chegada à maturidade, sendo apresentada a potenciais interessados, mostrando aos barões das finanças suas qualidades para uma vida de união. Quando tudo acontece normalmente, ao final do processo o potencial da empresa é julgado pelos investidores, que decidem se pagam ou não o preço pedido, e pronto. Mas nem sempre as coisas saem de acordo com o que o livro-texto prevê. Foi o que aconteceu no Brasil nos primeiros dias de fevereiro, quando duas empresas de aluguel de carros — Movida e Unidas — escolheram a mesma semana para fazer seu baile de debutante. Uma fez tudo o que podia para atrapalhar o baile da outra. Para complicar um pouco mais, a Localiza, rival grandona de ambas e que já tem ações listadas na bolsa, decidiu fazer sua parte para que a abertura do capital alheia desse errado. Foi uma confusão como há muito não se via.

Em condições normais, não faz sentido algum lançar a abertura do capital de duas concorrentes ao mesmo tempo. Mesmo se o setor de locação de carros representasse um terço do PIB e crescesse em velocidade de um esportivo, seria má ideia. Afinal, as duas empresas lutam pela atenção do mesmo grupo de investidores — que, diante de duas empresas passando o chapéu simultaneamente, têm todo poder de barganha do mundo para baixar o preço das ações das debutantes. Representantes de Movida e Unidas chegaram a se esbarrar na sala de espera de fundos de investimento. Num mercado ainda muito longe da euforia de dez anos atrás, pior ainda. Ambas, diante disso, tiveram de cortar substancialmente o preço desejado por suas ações. A Movida, que já havia precificado sua oferta quando esta edição de EXAME foi fechada, conseguiu vender suas ações por um preço 15% inferior ao mínimo desejado inicialmente. A expectativa era que acontecesse algo muito parecido com a Unidas, que planejava ser listada na Bovespa em meados de fevereiro.

Segundo investidores ouvidos por EXAME, as empresas não tinham alternativa que não a aparente irracionalidade de um IPO conjunto. Controlada pelo grupo de logística JSL, a Movida precisa de recursos para reduzir seu endividamento de 1,1 bilhão de reais, equivalente a três vezes sua geração de caixa. Metade da dívida vence em até 12 meses. A Unidas é uma vete-

Baixe o aplicativo gratuito Blippar e ouça a reportagem *(saiba mais na pág. 9)*

TRÂNSITO EM BRASÍLIA: *as empresas de locação de veículos disputam o mesmo investidor*

JOELSON ALVES

rência. O alvo prioritário era a Movida, que tem uma operação parecida com a da Localiza, voltada para o varejo, enquanto a Unidas atende mais clientes corporativos. No dia 23 de janeiro, a Localiza soltou um comunicado ao mercado afirmando que o cálculo da Movida de receita por aluguel de carro e o do número de carros por loja estavam superestimados. EXAME apurou que a Movida inclui os carros de franqueados na conta, e a Localiza, não. Mas, segundo investidores, não existe uma maneira certa de calcular, basta informar a metodologia, o que as duas empresas fazem. A Localiza também disparou um e-mail para seus contatos da área de relações com investidores contendo uma reportagem sobre os processos na Justiça contra Fernando Simões, conselheiro da Movida e principal acionista da JSL. As informações

Movida, Localiza e Unidas passaram a fazer críticas aos concorrentes durante as reuniões com investidores

rana de tentativas de abrir o capital. Esta já é a terceira vez. Os fundos que controlam a companhia (Vinci, Gávea e Kinea) querem vender suas participações. "Quem ficasse para depois poderia não conseguir interessados", diz um gestor. Partir junto com a concorrente fazia sentido, portanto: no pior dos casos, ambas fracassariam e tentariam de novo depois. No melhor, conseguiriam vender ações, mesmo abaixo do preço sonhado. Eis uma nova metáfora para os estudiosos da "Teoria dos Jogos — o Dilema do Locador".

Para complicar a vida das novatas, já existe uma locadora de veículos na Bovespa, a Localiza, que abriu o capital em 2005 e, de lá para cá, é a queridinha dos investidores. Suas ações subiram 1200% no período, enquanto o Ibovespa valorizou menos de 200%. A Localiza, naturalmente, não tem o menor interesse em dividir esse amor todo com um concorrente, que dirá dois. Com tantos interesses conflitantes, montou-se o cenário perfeito para os processos de abertura de capital mais conturbados da história brasileira recente.

A Localiza, que comprou a operação no Brasil da concorrente americana Hertz no fim de 2016, aproveitou a conclusão desse negócio para agendar reuniões com investidores e mostrar que está anos-luz à frente da concorrência. O alvo prioritário era a Movida, que tem uma operação parecida com a da Localiza, voltada para o varejo, enquanto a Unidas atende mais clientes corporativos. No dia 23 de janeiro, a Localiza soltou um comunicado ao mercado afirmando que o cálculo da Movida de receita por aluguel de carro e o do número de carros por loja estavam superestimados. EXAME apurou que a Movida inclui os carros de franqueados na conta, e a Localiza, não. Mas, segundo investidores, não existe uma maneira certa de calcular, basta informar a metodologia, o que as duas empresas fazem. A Localiza também disparou um e-mail para seus contatos da área de relações com investidores contendo uma reportagem sobre os processos na Justiça contra Fernando Simões, conselheiro da Movida e principal acionista da JSL. As informações sobre os processos já constavam do prospecto de abertura de capital.

Oficialmente, a Localiza diz não ver problemas na presença de concorrentes na bolsa. "As empresas já estão aí de qualquer jeito. Mas a Localiza é a companhia que oferece o maior retorno a seus acionistas", diz Roberto Mendes, diretor financeiro da Localiza. As reuniões com investidores aconteceram, segundo ele, a convite de bancos que organizaram os encontros. E os comunicados foram publicados porque a empresa foi questionada por seus investidores durante as reuniões. A estratégia dos bancos que coordenam os IPOs (sigla em inglês para oferta inicial

ESCRITÓRIO DA MOVIDA: *a empresa teve de reduzir o preço de suas ações*

pela remuneração dos executivos. A Localiza paga a seus administradores 43 milhões de reais por ano, e 23 milhões de reais vão para o bolso dos fundadores Eugênio Mattar e Salim Mattar, que ocupam a presidência da empresa e a do conselho de administração. "Eles têm essa remuneração porque entregam retornos elevados aos acionistas da empresa", afirma Mendes, ressaltando que, para ele, a divisão de custos entre a Movida e a JSL é pouco clara. A Unidas, que, até o fechamento desta edição, planejava fechar o preço de oferta de suas ações no dia 10 de fevereiro, tem menos chance de crescer, na opinião de alguns investidores: em todas as vezes que tentou abrir o capital, foi avaliada

FOGO CRUZADO NA BOLSA

A troca de acusações entre a locadora de veículos Localiza e suas concorrentes que estão abrindo o capital

LOCALIZA	MOVIDA	UNIDAS
Abriu o capital em 2005 e suas ações subiram 1 200% de lá pra cá	Diminuiu 15% do preço pedido por suas ações para abrir o capital	Tenta abrir o capital pela terceira vez. deve ser listada na bolsa em fevereiro
ATAQUE À CONCORRÊNCIA Divulgou um comunicado dizendo que os números da Movida estavam errados	**ATAQUE À CONCORRÊNCIA** Apresenta-se como uma empresa mais eficiente do que a Localiza	**ATAQUE À CONCORRÊNCIA** Afirmou a investidores que as ações da Movida estavam caras demais
VALOR DE MERCADO: 8 bilhões de reais	**VALOR NA OFERTA: 1,6 bilhão de reais**	**VALOR ESTIMADO[2]: 1 bilhão de reais**
RECEITA: 3 bilhões de reais[1]	**RECEITA: 1,4 bilhão de reais[1]**	**RECEITA: 926 milhões de reais[1]**
LUCRO: 305 milhões de reais[1]	**LUCRO: 31 milhões de reais[1]**	**LUCRO: 28 milhões de reais[1]**

(1) Resultado acumulado em 2008 até setembro (2) A partir do preço médio sugerido na oferta de ações Fontes: Empresas e mercado

de ações) de Movida e Unidas foi usar parte do tempo que tinham para apresentar as maravilhas das empresas para falar mal do concorrente. Os banqueiros do lado da Unidas diziam, segundo relato dos investidores, que as ações da Movida estavam caras demais; já os da Movida afirmavam que os controladores da Unidas estavam abandonando o negócio (do total pretendido com a oferta, 353 milhões devem ir para o caixa da empresa e 428 milhões para os acionistas vendedores, que pretendem zerar suas participações caso haja demanda para isso). Movida e Unidas não deram entrevista.

Entre as três, a Localiza é a maior empresa e também a mais rentável (*veja quadro acima*). A vantagem de investir numa novata como a Movida seria pagar barato por suas ações e ganhar com o crescimento da empresa, que pode ser acelerado pelos 535 milhões de reais que ela está captando na Bovespa — isso, claro, se a estratégia der certo. Além disso, a Movida se apresenta como mais eficiente do que a Localiza. Suas despesas administrativas correspondem a 9% da receita — e chegam a 12% na Localiza. Para alguns investidores, pelo menos um terço da diferença pode ser explicado em 1 bilhão de reais, o que sugere que não tem conseguido ampliar sua operação. Os bancos respondem que a Unidas acaba de conseguir um novo sócio: antes de iniciar o processo de abertura de capital, os fundos Vinci, Kinea e Gávea venderam 20% de suas participações ao grupo Enterprise, um dos grandes do setor no mundo. "Ainda não foi dado o devido valor à entrada da Enterprise", afirma um investidor interessado na oferta da Unidas. Caso esse rocambolesco processo dê certo, a Bovespa vai ter três locadoras de carros listadas. Terá sido a vitória das debutantes. ■

Um quadro real do Brasil e de suas oportunidades.

Uma edição pensada especialmente para empresários, executivos e investidores estrangeiros que querem expandir seus negócios no país.

EDIÇÃO DIGITAL

ESPECIAL EM INGLÊS

Leia
goread.com.br

Ouça
ubook.com/exame

DISPONÍVEL PARA TABLETS E SMARTPHONES

Abril

ESPERAVA UM RESULTADO DIFERENTE?

A INOVAÇÃO NÃO EXISTE SEM A CRIATIVIDADE.

APRENDA COM OS PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS POR INOVAÇÕES NAS EMPRESAS NO MUNDO A COLOCAR ISTO EM PRÁTICA.

FICI.

XV Fórum Internacional de **Criatividade e Inovação**

PELA PRIMEIRA VEZ NO BRASIL,

CREATIVE PROBLEM SOLVING

A METODOLOGIA QUE AUMENTOU A PRODUTIVIDADE DE GRANDES COMPANHIAS NO MUNDO, AGORA AO SEU ALCANCE.

A Metodologia CPS contribuiu ativamente no desenvolvimento das equipes e na formação das lideranças. Abriu a nossa mente para o aprendizado, a criatividade e o desenvolvimento continuo.

Carlos José Maneses Silva – COSIL/Presidente

GARANTA JÁ SEU LUGAR INSCRIÇÕES: 5X de R$190,00

POUCAS VAGAS DISPONÍVEIS!

29 WELCOME MEETING (FINAL DO DIA) | **30** | **31 MARÇO 2017**

Local: Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP)

Mais informações: **www.ficisp.com.br**

REALIZAÇÃO: PLAYCORP, Fundación Brasil Criativo

APOIO: FAAP, ampro

PARCEIRO DE MÍDIA: EXAME, veja, você S/A

SEU DINHEIRO

GIULIANA NAPOLITANO | gnapolitano@abril.com.br • COM REPORTAGEM DE PATRÍCIA VALLE

MICHAEL NAGLE/GETTY IMAGES

BOLSA DE NOVA YORK: *os investidores buscam proteção no mercado futuro*

MERCADO

SEGURO ANTIBOLHA

Cada vez mais sinais indicam que a calmaria na bolsa de Nova York é apenas aparente. Ainda que a maioria dos investidores continue apostando nas medidas de estímulo à economia e pró-mercado prometidas pelo presidente americano, Donald Trump, o fato de o índice S&P 500 estar subindo desde 2008 – e ter batido seguidos recordes de pontuação nos últimos meses – tem deixado muitos fundos com o pé atrás. A estratégia dos desconfiados tem sido fazer um seguro para minimizar as perdas caso algo dê errado. O volume de operações de venda de ações no mercado futuro – que dão dinheiro quando a bolsa cai – está perto do patamar mais alto da história, atingido em 2008. Nos últimos dois meses, para cada ordem de compra de ações do S&P, houve 1,4 ordem de venda no mercado futuro. "Como nos países emergentes, o que acontece na política se tornou uma variável fundamental para prever o comportamento da bolsa americana atualmente", afirma Renato Nobile, presidente da assessoria financeira BullMark. Ou seja, quem decidir investir por lá deve estar preparado para emoções fortes.

SEU DINHEIRO

ROGÉRIO RESENDE/LIGHT IMAGENS

LOJA EM SÃO PAULO: *os cartões de bancos perdem espaço*

CARTÕES

A TURMA GOSTOU

Apesar de relativamente novo, o cartão de crédito da startup Nubank caiu no gosto dos consumidores. Essa é a conclusão de uma pesquisa feita pela consultoria CVA Solutions, que ouviu a opinião de 4159 brasileiros que fazem compras com cartão. O Nubank foi o primeiro do ranking nacional. Uma de suas vantagens é o fato de ser gratuito sempre, não importa a renda do cliente — algo que ganhou importância com a crise. "Ninguém recebe o cartão sem pedir: precisa ir atrás, às vezes entra em fila de espera, e só faz isso quem conhece o produto e quer ser cliente", diz Sandro Cimatti, sócio da CVA.

MOEDA

O VAIVÉM DOS BITCOINS

As cotações da moeda virtual bitcoin costumam oscilar violentamente, mas nos últimos meses sua variação foi atípica e ainda mais intensa. Depois de dobrar de valor em 2016 e atingir 4 000 reais no início do ano, sua maior cotação em reais, a moeda caiu 32% em apenas cinco dias em janeiro e subiu pouco desde então. O motivo da baixa foi a decisão do governo da China, que reúne 90% das transações com bitcoins, de taxar esse mercado. Os reguladores americanos estão avaliando a criação de um fundo de bitcoins que seria negociado na bolsa americana, o que poderia atrair mais investidores para esse mercado e valorizar a moeda.

TOMOHIRO OHSUMI/GETTY IMAGES

HONG KONG: *90% das transações com bitcoins acontecem na China*

CONSUMO

MENOS REMÉDIO, MAIS TARIFAS

Cortar apenas gastos supérfluos, com restaurantes e viagens, não tem sido suficiente para resolver a situação financeira de muitos brasileiros. Uma pesquisa do aplicativo financeiro GuiaBolso, que analisou as finanças de 80 659 usuários de seus sistemas, mostra que, em 2016, eles diminuíram 73% das despesas com saúde e 47% dos gastos com educação, em média. Para isso, deixaram de fazer cursos, trocaram a escola dos filhos, cortaram consultas médicas e até passaram a comprar remédios mais baratos. Em compensação, estão gastando 35% mais com contas residenciais — luz, condomínio etc. —, que aumentaram em razão dos reajustes pela inflação, e 22% mais com tarifas bancárias.

LALO DE ALMEIDA/FOLHAPRESS

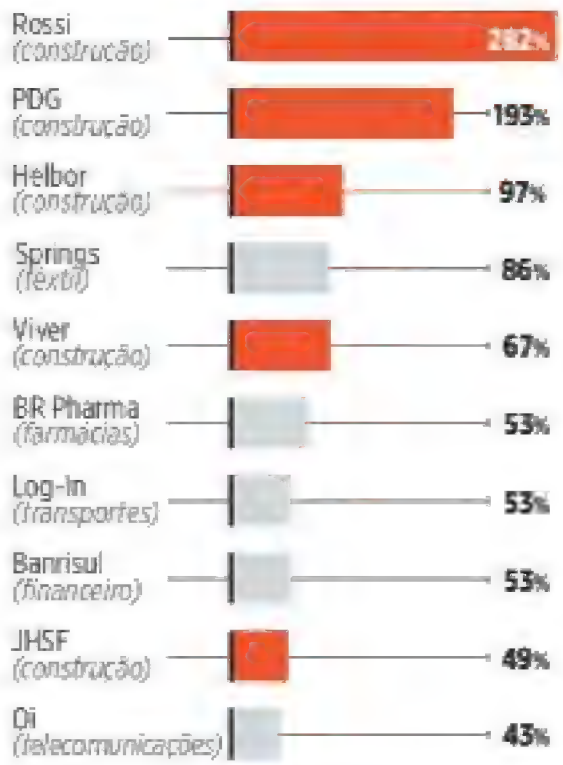
HOSPITAL: *menos gastos com saúde*

AÇÕES

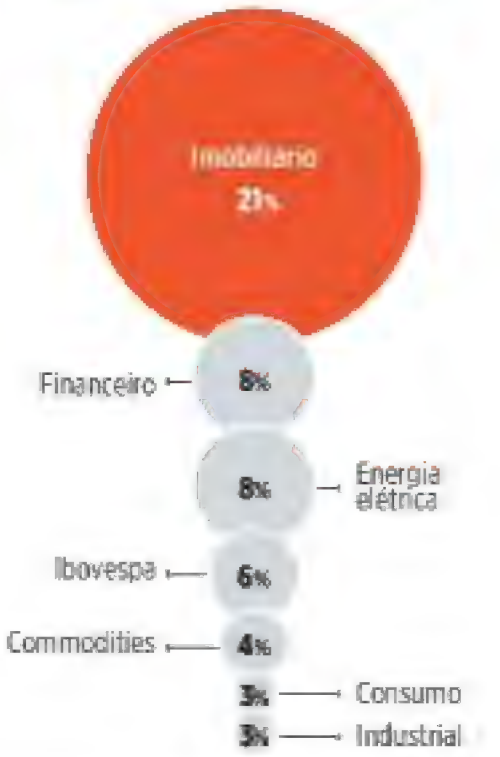
SURPRESA NOS IMÓVEIS

O desempenho das ações do setor imobiliário neste ano vem surpreendendo os investidores. Os papéis de todas as grandes empresas desse mercado subiram mais do que o Ibovespa. Na média, a alta foi de 21%, mas algumas incorporadoras, como PDG e Rossi, valorizaram mais de 190% na bolsa. Os analistas atribuem a alta dos papéis principalmente à queda dos juros, o que pode baratear o crédito imobiliário (a taxa média desse financiamento subiu de 9% para 11% ao ano desde 2014 com a elevação da taxa Selic). Juros menores também contribuem para reduzir o endividamento das empresas e, por isso, as mais beneficiadas foram as mais endividadas, PDG e Rossi — que, além de tudo, estavam baratas (o valor de mercado da Rossi representa 20% de seu patrimônio). "Os investidores estão otimistas, mas os efeitos desse cenário benéfico devem levar meses para se refletir nos resultados. Fora isso, as empresas dependem da retomada da economia para voltar a vender", diz Rafael Ohmachi, analista da corretora Guide. Hoje, os analistas recomendam apenas a compra das ações das incorporadoras Direcional, Eztec e MRV, que têm resultados sólidos, segundo um levantamento da empresa de informações financeiras Thomson Reuters Eikon.

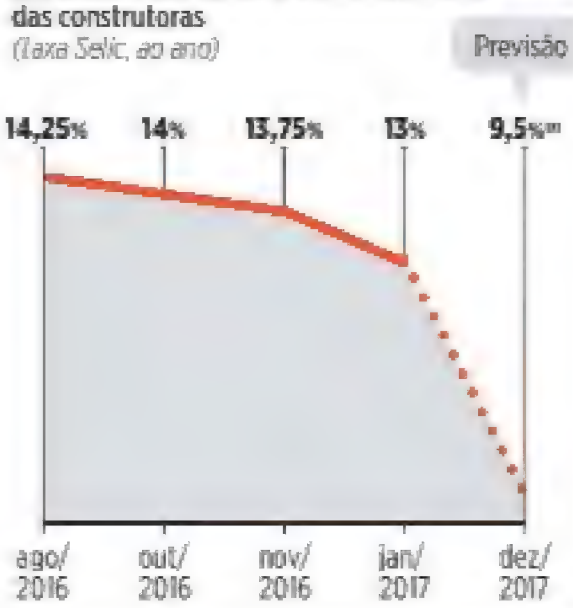
1. Entre as dez ações que mais subiram neste ano, cinco são de incorporadoras[1]
(valorização dos papéis)



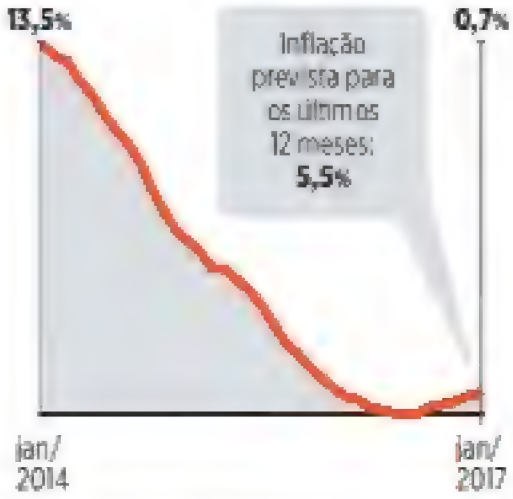
2. Com isso, os papéis do setor imobiliário foram os que mais subiram[2]
(alta média dos papéis de cada setor)



3. Um dos motivos da alta é a redução dos juros, o que diminui o endividamento das construtoras
(taxa Selic, ao ano)



4. O preço dos imóveis voltou a subir no acumulado de 12 meses, mas a alta deve ser inferior à inflação[4]
(alta do preço dos imóveis em 12 meses)



(1) Considera apenas as ações cujo volume de negócios em cada pregão é superior a 1 milhão de reais. Indica somente a ação mais negociada de cada empresa. Até 6/2 (2) Até 6/2 (3) Projeção dos analistas consultados pelo Banco Central, de 3/2/2017 (4) Até janeiro Fontes: Banco Central, Economatica e TheyBuy

"O certo é o comprador perder tudo. Se perder pouco, não resolve a nossa vida"

ELIE HORN, *fundador da incorporadora Cyrela. Para ele, quem desiste de comprar um imóvel na planta deve perder tudo o que já pagou por ele*

Baixe o aplicativo gratuito Blippar e ouça a reportagem *(saiba mais na pág. 9)*

A QUEDA DO OLIGARCA

A prisão de Eike Batista marca o ocaso de uma era: a dos empresários que cresceram graças a relações promíscuas com políticos em troca dos melhores contratos e de dinheiro subsidiado para inflar os negócios. Para o Brasil, é melhor que essa página seja mesmo virada

FLÁVIA FURLAN E LUCIANO PÁDUA

O **EMPRESÁRIO EIKE BATISTA INICIOU NO DIA 30 DE JANEIRO** uma nova fase de sua espalhafatosa e polêmica trajetória nas últimas décadas. Ele foi preso preventivamente depois que investigações da Operação Lava-Jato descobriram, entre outros crimes, o pagamento ilegal no exterior de 16,5 milhões de dólares ao ex-governador do Rio de Janeiro Sérgio Cabral — que, por sua vez, já se encontrava atrás das grades sob diversas acusações. Para entender a prisão de Eike, é preciso voltar alguns anos nessa história e vislumbrar dois momentos distintos, em 2010 e 2012, só conhecidos após as investigações avançarem. Em 2010, Eike havia se tornado o homem mais rico do Brasil — e o oitavo do mundo. Era o símbolo máximo do Brasil grande que vendia commodities para o mundo a preços altos e crescia sem sentir os solavancos das crises internacionais. Na época, Eike já havia aberto o capital de quatro empresas de seu grupo EBX e levantado 12 bilhões de reais de investidores na bolsa. Seu conglomerado, com negócios de mineração, exploração de petróleo e logística, entre outros, valia quase 100 bilhões de reais. Naquele mesmo ano, uma nebulosa empresa *offshore* de sua propriedade nos Estados Unidos, chamada Golden Rock, pagou os referidos milhões de dólares em propinas a Cabral. Dois anos depois, em 2012, Eike seguia sob os holofotes, mas o que se via era o início da ruína de seus negócios: sem cumprir as promessas ao mercado, sua petroleira OGX afundou e foi sugando todo o grupo. Em novembro daquele ano, o empresário perdeu o título de brasileiro mais rico. No mesmo mês, foi a Brasília para uma reunião com o então ministro da Fazenda, Guido Mantega. Ouviu do político um pedido de ajuda para quitar dívida de campanha do Partido dos Trabalhadores com Monica Moura, mulher

LUCIANO BELFORD/FRAMEPHOTO / AG. O GLOBO

DEU TUDO ERRADO: *depois da queda dos negócios, Eike Batista enfrenta a dureza da prisão*

do marqueteiro João Santana. Novamente, Eike não hesitou em usar a Golden Rock e repassou 2,3 milhões de dólares num contrato fraudulento de prestação de serviços a uma das empresas de Monica. Os dois episódios ilustram momentos de vida distintos do ex-bilionário — e agora detento. Mas uma coisa não mudou: as relações promíscuas com governantes e o uso da mesma *offshore* oculta para pagar propinas ou prestar favores políticos.

A dualidade entre o Eike dos holofotes e o Eike das sombras revela uma faceta de seu sucesso: a proximidade — que afinal se revelou criminosa — com políticos e autoridades para abocanhar benesses do poder público. Em maio do ano passado, ao depor voluntariamente aos investigadores da Lava-Jato em Curitiba, Eike disse que aceitara pagar Monica porque tinha como costume contribuir para fazer a "democracia fluir". Como se vê, a democracia fluía por vias tortas. Os irmãos doleiros Renato e Marcelo Chebar, que receberam em nome de Cabral o dinheiro de Eike, o delataram. Em 27 de janeiro, seu mandado de prisão foi expedido e a ruína de Eike passou das páginas de negócios para as policiais.

SEM IMPUNIDADE: *o fato de comandar a maior empreiteira do país não livrou Marcelo Odebrecht da prisão*

LEUSE ANDREWSER/AFP

Nada melhor para as relações promíscuas entre empresários e políticos do que um governo intervencionista

A "democracia" à qual Eike se referiu não é nova no Brasil. Um traço marcante da história econômica brasileira é a crença de que a proximidade com políticos e governos é a chave para o sucesso nos negócios e para o enriquecimento. É uma forma de mau capitalismo que distorce a economia e mina os ganhos sociais vindos do crescimento econômico — um desvio batizado de capitalismo de laços ou de compadrio pelos economistas. Nos últimos anos, a insistência dos governos petistas em ser o motor da economia nacional fez chegar ao ápice a era dos empresários que cresceram graças a relações promíscuas com os políticos em troca dos melhores contratos e de dinheiro subsidiado para inflar os negócios. Como se sabe, nada melhor para uma relação perversa entre setor público e privado do que um governo intervencionista. Gestores que mudam as regras o tempo todo, que mexem nos preços dos mercados, que escolhem quem vai ter benefícios fiscais ou que direcionam os empréstimos públicos tendem a ser assediados pelos empresários em busca de "vantagens competitivas" nos negócios. "Criou-se uma política pública muito discricionária, com distorções que abrem espaço para quem quer fazer uma atividade escusa", diz Marcos Lisboa, presidente da escola de negócios Insper. Representantes notáveis dessa oligarquia empresarial, além de Eike, são o empreiteiro Marcelo Odebrecht e o pecuarista José Carlos Bumlai. A derrocada desses empresários representa uma espécie de ocaso — pelo menos é

HELBER ANDRADE/FOTO

TRÊS EXEMPLOS DO MAL

De que forma os grupos envolvidos em corrupção se relacionaram com o governo — e a situação das empresas hoje

	ANDRADE GUTIERREZ	ODEBRECHT	GRUPO EBX
FINANCIAMENTO DE CAMPANHA *(de 2002 a 2014, em reais)*	Doações eleitorais: 226 milhões	Doações eleitorais: 121 milhões	Doações eleitorais: 12 milhões
CONTRATOS DE SERVIÇOS PÚBLICOS *(de 2007 a janeiro de 2017)*	Valores envolvidos: **6,2** bilhões de reais[1]	Valores envolvidos: **31,3** bilhões de reais[1]	Valores envolvidos: **2,8** bilhões de reais[2]
RECURSOS PÚBLICOS *(de 2002 a 2015, em reais)*	Empréstimos do BNDES: 3,9 bilhões[3]	Empréstimos do BNDES: 15,6 bilhões[3]	Empréstimos do BNDES: 6 bilhões[3]
SITUAÇÃO ATUAL	**Teve 11 executivos envolvidos na Lava-Jato e assinou um acordo de leniência de 1 bilhão de reais** — os executivos foram novamente convocados a prestar esclarecimentos. Está vendendo ativos para reforçar o caixa	**A empreiteira admitiu ter distribuído cerca de 3 bilhões de reais em propinas** em 12 países e aceitou pagar 6,8 bilhões de reais em multas. Marcelo Odebrecht foi condenado a 19 anos de prisão por corrupção — ficará preso até dezembro	**Das seis empresas criadas pelo empresário Eike Batista, que está preso preventivamente desde o dia 30 de janeiro, quatro estão em recuperação judicial** e, em três delas, o empresário não tem mais participação acionária

Fontes: Alex Diniz Lopes/UFG, BNDES, Dante Aldrighi/USP, empresas, ONG Contas Abertas e TSE (1) Valor referente aos contratos com o governo federal e com a Petrobras (2) Valor referente ao contrato do consórcio Integra da OSX e da Mendes Júnior para a construção de plataformas para a Petrobras (3) Valor referente aos empréstimos e ao crédito para a exportação de serviços do BNDES

o que se espera — do período dos grandes amigos do poder no Brasil. Ao mesmo tempo, denota que há ainda muitos fatos subterrâneos a descobrir nos contratos realizados entre governantes e empresários compadres nos tempos de vacas gordas.

Essa prática, vale lembrar, não nasceu no Brasil. O compadrio é frequente em todo o mundo — e recentemente teve um surto dourado nos países emergentes, onde os governos são pródigos em selecionar no círculo próximo quem serão os vencedores no mundo dos negócios. Uma das abordagens mais apuradas sobre o tema é a de Ruchir Sharma, diretor para mercados emergentes do banco americano Morgan Stanley. Ele calcula o nível de compadrio em uma economia identificando quanto da riqueza do país está nas mãos de bilionários que atuam em setores que tendem a concentrar a corrupção, como construção pesada e exploração de petróleo. Com base no conceito de Sharma, a revista britânica *The Economist* criou um ranking do capitalismo de laços no mundo. De 2004 a 2014, a riqueza dos bilionários de compadrio cresceu 385% no mundo, para 2 trilhões de dólares. Dados mostram que, no Brasil, os bilionários dos setores cuja corrupção é mais frequente amealharam uma fortuna que representa 2,5% do produto interno bruto. O número está bem distante do estimado para a Rússia, onde 18% do PIB está nas mãos dos magnatas próximos de Vladimir Putin. No extremo oposto estão países como Alemanha e Japão, onde 0,2% e 0,6% do PIB, nessa sequência, pertence a capitalistas compadres. Chama a atenção, nas análises de Sharma, que 18 dos 25 países mais corruptos do que seus pares com o mesmo PIB per capita sejam exportadores de petróleo, setor que costuma ser altamente próximo dos governos. Isso não significa que todos os magnatas do petróleo sejam bilionários corruptos ou compadres, mas confirma que países exportadores da matéria-prima tendem a ser o paraíso para bilionários que apostam em laços com as autoridades. Não à toa, Eike Batista montou uma petroleira, a OGX, e um estaleiro, a OSX. Mera coincidência? Uma linha de investigação da Lava-Jato mostra que não. Um mês após Eike aceitar pagar as dívidas do PT na reunião com Mantega, a OSX recebeu o primeiro pagamento em um contrato de 922 milhões de dólares para a construção de duas sondas para o pré-sal, obras feitas em conjunto com a empreiteira Mendes Júnior. Em depoimento, Ivo Dworschak Filho, ex-diretor da OSX, contou que, ao assumir o cargo, em junho de 2013, percebeu que a OSX pagava contratos milionários a consultorias que não prestavam os serviços — eles eram realizados pelo próprio consórcio. Questionado pelo executivo, Eike Batista teria dito que isso fazia "parte das negociações". Com o tempo, Dworschak Filho entendeu que a prestação fictícia de serviço era um mecanismo usado para repassar propina ao ex-ministro da Casa Civil José Dirceu.

Em seus depoimentos aos investigadores da Lava-Jato, tanto Eike Batista quanto seu ex-executivo Dworschak deram um recado claro: investi-

guem o BNDES. Poucos órgãos ilustram a intervenção estatal recente na economia quanto o banco público. Até agora pouco foi demonstrado de corrupção e tráfico de influência em suas operações. Um dos casos que mostram com mais detalhes uma relação espúria é o financiamento do banco para a Usina São Fernando, produtora de etanol e açúcar em Dourados, no interior de Mato Grosso do Sul, do pecuarista José Carlos Bumlai. Tido como um dos melhores amigos do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, Bumlai ganhou cartaz no gabinete da Presidência da República afirmando que seu atendimento era prioritário. Em 2008, Bumlai recebeu um financiamento de 395 milhões de reais do BNDES para a Usina São Fernando. Em 2011, a empresa foi declarada em regime de "curso problemático" pelo próprio BNDES por uma dívida de 1 bilhão de reais que a sufocava. Para se salvar, a São Fernando obteve linhas de crédito de curto prazo com bancos privados a juros altíssimos. "Nesse momento, um banco que lida com recurso público deveria reduzir sua exposição e incrementar as garantias exigidas", diz o procurador Marco Antonio Delfino de Almeida, que apresentou uma ação civil sobre o caso em maio de 2016. A reação do BNDES, porém, foi renegociar a dívida da empresa e conceder, de forma indireta, outro empréstimo de 100 milhões de reais. Apesar da ajuda, as coisas seguiram mal e, em 2013, a São Fernando pediu recuperação judicial.

O processo se arrasta até hoje. O Ministério Público acusa o BNDES de dispensar garantias reais no empréstimo e acompanhar de forma precária a operação. Aponta que funcionários do banco foram negligentes e que a renegociação da dívida foi influenciada por "padrões pessoais e nada republicanos". Em janeiro, a Justiça Federal de Dourados recusou os recursos dos acusados e manteve o bloqueio liminar de 665 milhões de reais em bens de 23 pessoas, entre elas José Carlos Bumlai, o ex-presidente do BNDES Luciano Coutinho e outros funcionários do banco. "A São Fernando fazia o que queria, e o BNDES acatava", afirma o procurador Almeida.

ELES GANHAM, NÓS PERDEMOS

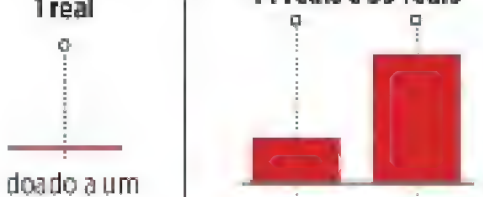
Quais os benefícios para quem estreitava os laços com o governo — e quais os prejuízos para toda a economia e a sociedade

BOM PARA ALGUNS

Estudos mostram que empresas que doam a candidatos e partidos ganham mais dinheiro com contratos públicos e linhas de financiamento de bancos oficiais

CONTRATOS

Nas eleições de 2006, cada **1 real** doado a um deputado federal do PT resultou em algo entre **14 reais e 39 reais** em contratos com o setor público



EMPRÉSTIMOS

Cada 1 real doado a campanhas políticas de 2002 a 2014 resultou em

6,50 reais

em empréstimos do BNDES, se doado a partidos da base governista

RUIM PARA MUITOS

As relações promíscuas entre setor público e privado cobram um preço de toda a sociedade

LICITAÇÕES

20%

é quanto em média ficam mais caras as licitações devido a fraudes como formação de cartel e corrupção, segundo a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

PREÇOS

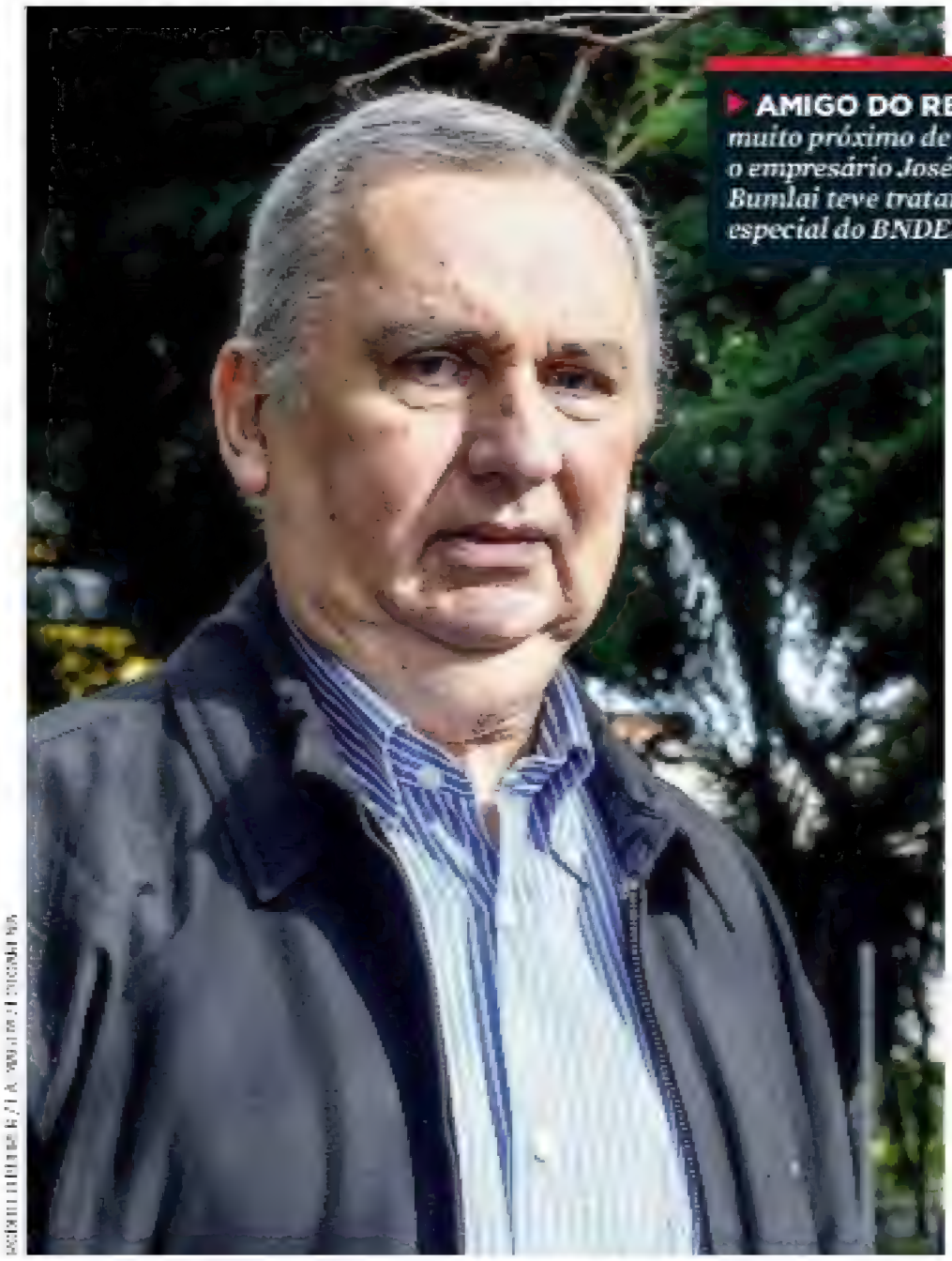
10%

é o aumento médio dos custos para fazer negócios em um país devido à corrupção, segundo o Fórum Econômico Mundial

Fontes: Taylor Boas (Universidade de Boston), Daniel Hidalgo (MIT) e Neal Richardson (Universidade da Califórnia, em Berkeley), Alex Lopes, OCDE e Fórum Econômico Mundial

CRITÉRIOS OBSCUROS

Não é apenas de corrupção que o capitalismo de laços se alimenta. Políticas públicas também estimulam a prática. Um exemplo claro é a transferência ao BNDES de mais de 500 bilhões de reais do Tesouro de 2008 a 2015, em boa medida empregados para financiar companhias eleitas para se tornar líderes de setores e competir globalmente. Embora alguns dos grupos irrigados pelo banco não estejam às voltas com a polícia, o investimento em seus negócios é questionável. Em primeiro lugar, porque, pelo porte, são empresas que teriam condições de levantar recursos no mercado privado — na bolsa de valores, por exemplo. Outro ponto é que nunca ficaram claros os critérios de escolha para os créditos volumosos. "Havia um dirigismo estatal nos investimentos do BNDES. Essa política não se preocupava com o retorno dos projetos financiados e causou uma grande destruição de valor", diz o economista Rodrigo Zeidan, professor na Fundação Dom Cabral que estuda o funcionamento dos bancos de desenvolvimento pelo mundo. Os sinais do mau uso do BNDES estão por todo lado. As maiores recuperações judiciais do país são de empresas em que o banco



AMIGO DO REI: *muito próximo de Lula, o empresário José Carlos Bumlai teve tratamento especial do BNDES*

alterou um decreto que impedia uma mesma concessionária de ter concessões em regiões distintas do país e abriu o caminho para a fusão da Oi, que tinha entre seus controladores a construtora Andrade Gutierrez, com a Brasil Telecom. De 2002 a 2013, o BNDES concedeu 21 bilhões de reais em empréstimos à Oi, segundo um estudo do economista Dante Aldrighi, professor na Universidade de São Paulo. Apesar da "forcinha", nada deu certo para a supertele. A empresa descobriu dívidas enormes na Brasil Telecom, partiu para uma fusão em 2013 com a Portugal Telecom para se tornar uma operadora internacional — processo que trouxe uma série de problemas societários — e acabou com uma dívida de 65 bilhões de reais. No ano passado, entrou em recuperação judicial. Vale lembrar ainda que faz parte da história da Oi um investimento de 5 milhões de reais na Gamecorp, em-

A mudança na situação não virá só com reformas de leis. É preciso que a sociedade brasileira altere seus fundamentos

despejou bilhões em financiamentos: a telefônica Oi, a empresa de aluguel de sondas Sete Brasil, a petroleira OGX e a construtora OAS. Juntas, elas acumulam um passivo de 108 bilhões de reais. Quase todas estão envolvidas em investigações criminais para apurar esquemas de corrupção entre seus executivos e políticos. Um levantamento feito pela consultoria GO Associados indica que um quinto das 34 empresas em que o BNDES tem participação acionária de mais de 20% está em recuperação judicial. Nessa lista, estão a Lupatech, de equipamentos, a CAB Ambiental, empresa de saneamento do grupo Galvão, e a LBR, resultado da fusão da Bom Gosto com a LeitBom, com a qual o governo tinha a pretensão de criar a campeã nacional do leite. "O BNDES deveria estar em mercados onde o crédito privado não tem interesse, como empresas de infraestrutura e inovação, mas não é isso o que vemos. Ele tem participação na Souza Cruz, e não me parece que cigarro seja um setor que gere benefícios à sociedade", diz Leonardo Siqueira, economista da GO Associados. A Oi é o grande exemplo da política errada dos campeões nacionais entre aqueles sem problemas com a Justiça — a brasileira, porque o sócio português da empresa, a Portugal Telecom, está encrencado com a Justiça de lá. O governo queria criar uma "supertele" no Brasil. Para isso, em 2008 presa de jogos eletrônicos que tem entre os sócios Fábio Luís Lula da Silva, um dos filhos de Lula.

O BNDES faz, claro, muita coisa boa. O banco dificilmente tem prejuízo e a taxa de inadimplência de sua carteira é baixa. Há empresas que receberam empréstimos ou das quais o banco virou acionista que dão resultados, como a Vale, a Votorantim e a Suzano. Uma das campeãs nacionais, a JBS, também conseguiu atingir o objetivo do governo de ser a maior processadora de carnes do mundo. A companhia é uma das que mais receberam aportes do banco. Em 2014, doou 350 milhões de reais à campanha eleitoral, a maior da história do país, distribuídos a todos os partidos.

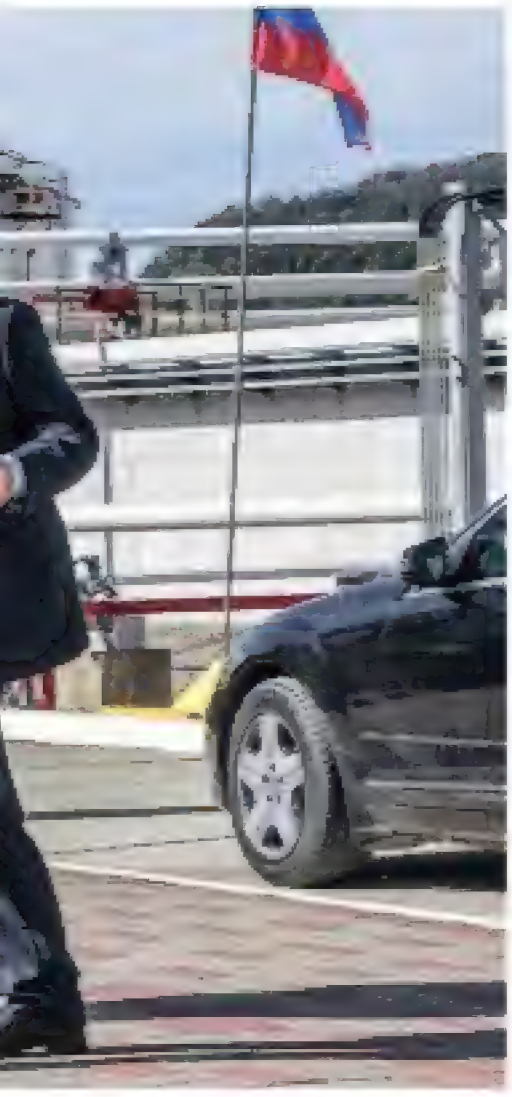
Isso gerou boatos sobre a relação de seus controladores com políticos e autoridades. Embora não haja uma acusação formal de corrupção, algumas investigações já esbarraram na empresa. No dia 6 de fevereiro, o Ministério Público do Distrito Federal pediu o afastamento do acionista Joesley Batista do cargo de presidente do grupo J&F, dono da JBS, e de José Carlos Grubisich Filho, presidente da Eldorado, braço de produção de celulose do grupo, e solicitou o bloqueio de 3,8 bilhões de reais dos executivos. O MPF diz que a dupla agiu para esconder pagamentos de 37 milhões de reais da Eldorado às empresas Viscaya e Araguaia, cujo dono é o doleiro preso em Brasília Lúcio Funaro, que responde a investigações no âmbito da Operação Sépsis — responsável pela apuração de pagamentos de propina para a liberação de recursos do fundo FI-FGTS, da Caixa, e que tramita em conjunto com as operações Greenfield e Cui Bono? Também chamou a atenção um contrato de 190 milhões de reais da Eldorado com a Eucalipto Brasil, cujos donos Mário Celso Lopes e Mário Celso Lincoln Lopes, investigados na Operação Greenfield, foram beneficiados em detrimento de sócios minoritários: o Funcef, fundo de pensão dos funcionários da Caixa, e a Petros, fundo de pensão dos funcionários da Petrobras. Em nota, a J&F diz que a ação do Ministério Público teve como base "denúncias infundadas" e pedirá "oportunidade de provar a licitude de todas as decisões tomadas pela empresa".

COM TODO O GÁS: *a Rússia de Vladimir Putin é o país em que os oligarcas têm mais participação no PIB*

SOB SUSPEITA: *a Eldorado Celulose, do grupo J&F, também tem operações sendo investigadas pelos federais*

CARDÁPIO VARIADO

Há muitas formas de o relacionamento espúrio entre empresários e governo acontecer: na fraude de licitações públicas; na formação de cartéis para abaixar o preço de uma obra e enxertá-la de aditivos; na influência com parlamentares para obter "vantagens competitivas". O cardápio de escolhas é amplo e fica à disposição da criatividade dos políticos e empresários interessados. "Na investigação, identificamos desvios por meio de contratos de marketing, negociação de atos legislativos e corrupção em investigações



SASHA MORDOVETS/GETTY IMAGES

PACO GALDEANO/GETTY IMAGES

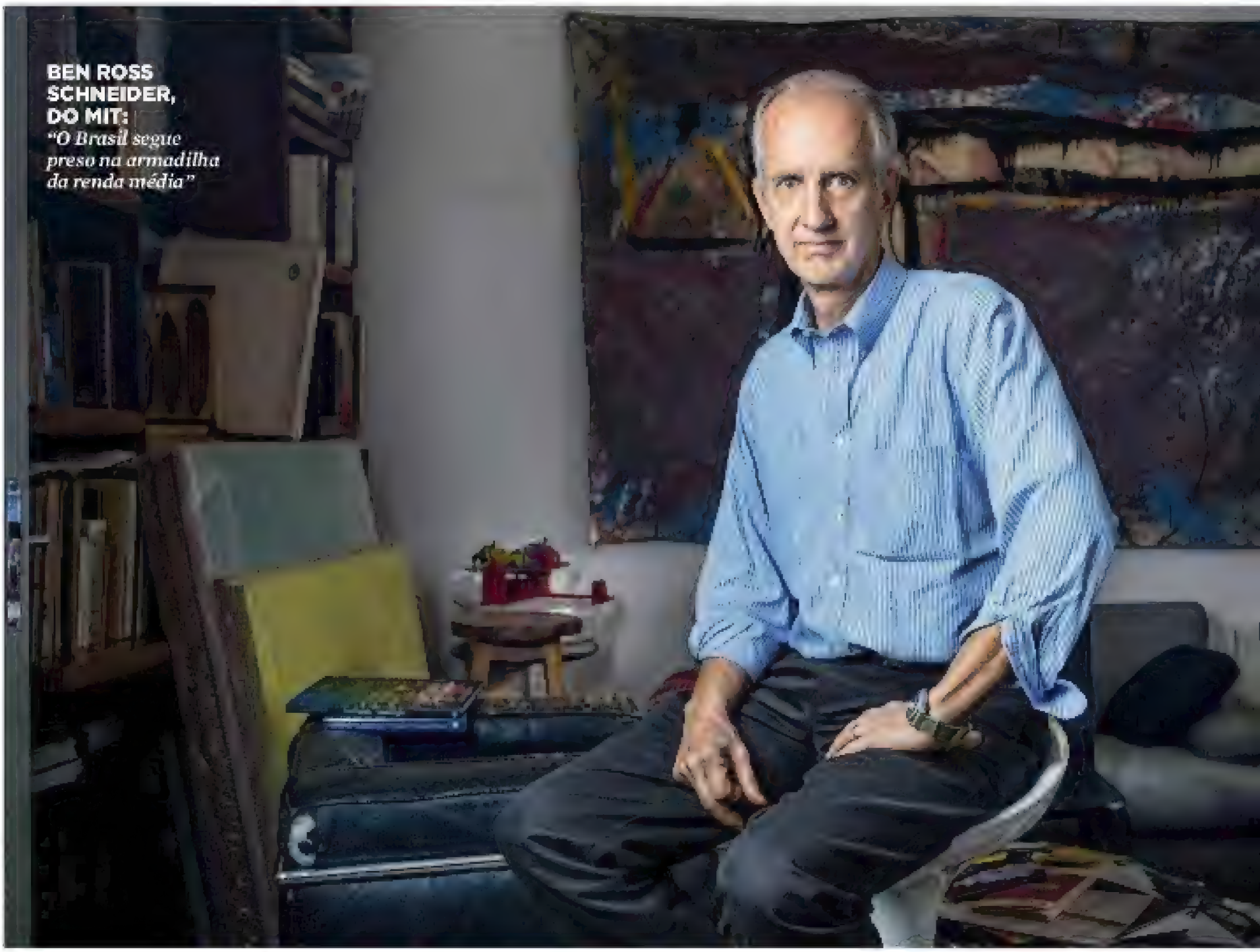
parlamentares", diz o procurador Athayde Ribeiro Costa, integrante da força-tarefa da Lava-Jato em Curitiba. "A solução não virá com uma simples reforma no sistema de licitações, mas com uma mudança dos fundamentos da sociedade." Parte significativa dessa engrenagem de corrupção começa no financiamento da política. De 2002 a 2014, o financiamento privado de campanhas declarado oficialmente saltou de 1,6 bilhão de reais para 4,8 bilhões, segundo a ONG Transparência Brasil. Além disso, as apurações e as delações premiadas vêm mostrando uma grande irrigação ilegal dos cofres dos partidos

As práticas do BNDES estão ficando mais rigorosas, condizentes com as exigências de órgãos internacionais

e dos candidatos. O marqueteiro João Santana, em depoimento ao juiz Sergio Moro, tentou naturalizar a prática: "Com generosidade, e com conhecimento de causa, eu digo que 98% das campanhas no Brasil utilizam caixa dois". Somente do PT, nas campanhas do Brasil, ele recebeu legalmente 170 milhões de reais de 2006 a 2014 — a parte ilegal ainda não se sabe. De fato, doar a políticos no poder mostrou-se muito vantajoso. Um estudo de três pesquisadores de universidades americanas, Taylor Boas, de Boston, Neal Richardson, de Berkeley, e Daniel Hidalgo, do MIT, concluiu que as empresas que doaram a deputados do PT receberam de 14 a 39 vezes o valor doado por meio de contratos com o poder público. Outra pesquisa, do economista Alex Diniz Lopes, da Universidade Federal de Goiás, mostrou que doar a partidos do governo e da base aliada gerava mais empréstimos do BNDES para os doadores — um ganho de 6,50 reais para cada real doado.

Algumas dessas práticas na relação entre público e privado felizmente estão ficando para trás. O BNDES está mais exigente na escolha dos projetos. Agora, quando empresas financiadas pelo banco contratam construtoras do mesmo grupo para fazer a obra, é exigido um relatório de um engenheiro independente para mostrar que os custos estão parelhos com os de mercado. "As práticas estão ficando mais rigorosas, condizentes com as que aplicam as agências internacionais", diz David Diaz, presidente da concessionária de rodovias espanhola Arteris. Apesar disso, o que ocorreu nos últimos anos tem de ser passado a limpo. O Ministério Público Federal terá um longo ano para analisar mais de 30 operações consideradas suspeitas. Recentemente, o MPF enviou um parecer ao Tribunal de Contas da União sobre uma operação do BNDES com o frigorífico Marfrig e, em breve, finalizará a análise de uma operação da Odebrecht Agroindustrial na qual já foram detectadas "várias e graves irregularidades". "O BNDES viciou empresas em dinheiro barato, que se tornaram menos produtivas e dependentes desses subsídios. Essa política foi como uma morfina para nossa economia", diz o procurador do Ministério Público no TCU, Marinus Marsico, responsável por essas investigações.

Com seus projetos mirabolantes, Eike Batista foi objeto de fascínio de boa parte do Brasil durante quase uma década. Diferentemente de Marcelo Odebrecht, o empresário do grupo X ostentava sua riqueza e parecia correr riscos diariamente para fazer o Brasil crescer. Ele ainda não foi condenado, mas, diante da robustez das provas apresentadas à Justiça, é difícil pensar que sairá da prisão tão cedo. A solução pode ser uma delação premiada — especula-se que sobre as relações espúrias com o BNDES. Se for o caso, o Brasil pode dar mais um importante passo para desvendar esquemas de corrupção entre grandes nomes da economia e políticos e, quem sabe, deixar para trás um capitalismo de laços que beneficia um punhado e gera prejuízos aos demais. ■

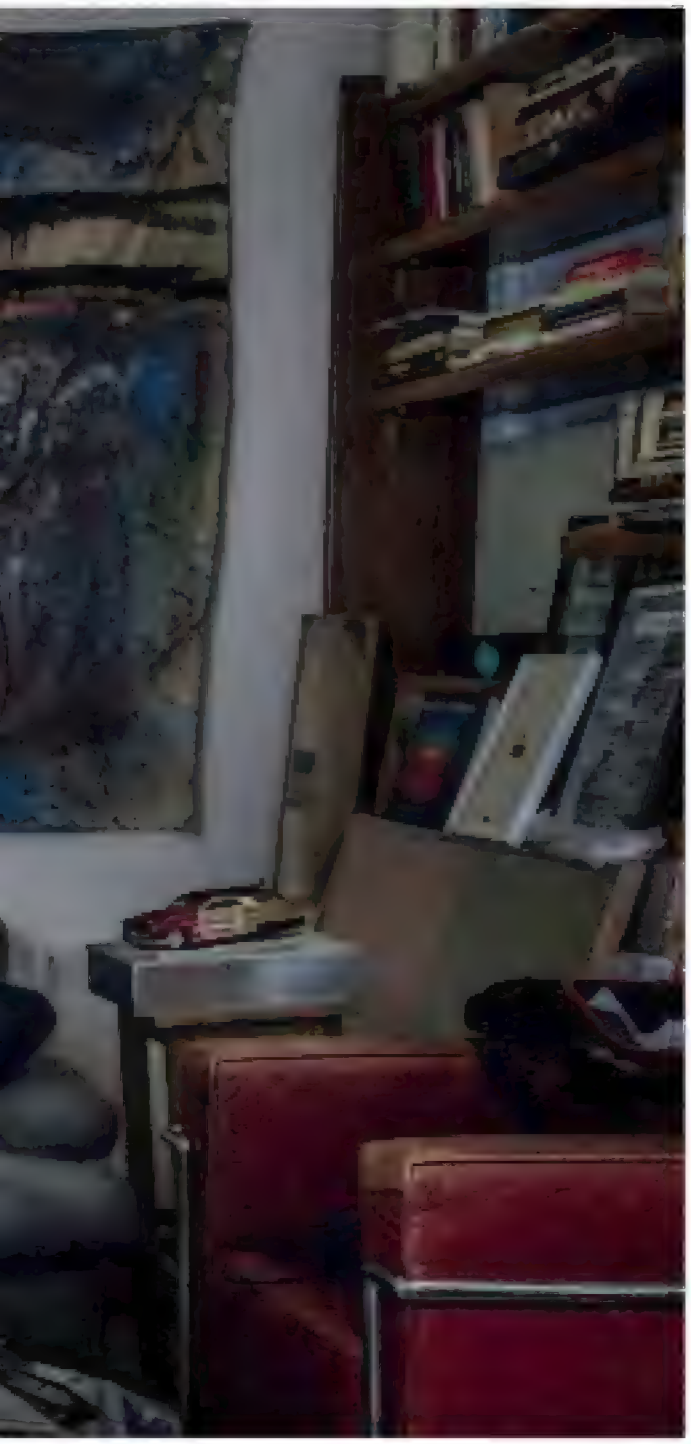


BEN ROSS SCHNEIDER, DO MIT: *"O Brasil segue preso na armadilha da renda média"*

A POBREZA DAS NAÇÕES

Para o cientista político do MIT, países como o Brasil só chegarão ao Primeiro Mundo quando seus vários grupos de pressão concordarem em encarar reformas dolorosas | **EDUARDO SALGADO**

Baixe o aplicativo Blippar e assista ao vídeo com o cientista político Ben Ross Schneider (*saiba mais na pág. 9*)



Primeiro Mundo, ficando presos ao que os economistas chamam de armadilha da renda média. "Ao contrário do que muita gente pensa, o problema não é econômico. É político", disse Schneider a EXAME em bom português.

O que é a armadilha da renda média?
Organismos internacionais, como o Banco Mundial, dividem os países com base no produto interno bruto per capita. Os que têm um PIB per capita inferior a 1 025 dólares são classificados como de renda baixa. Os que têm entre 1 026 até cerca de 12 500 dólares são os de renda média. Acima desse valor estão os de renda alta. A maior parte dos países hoje considerados ricos saiu da renda média para a alta em aproximadamente 30 anos. A "armadilha da renda média" é a expressão usada para descrever a situação daqueles países que saíram da renda baixa para a média, mas, passadas mais de três décadas, não conseguiram chegar ao Primeiro Mundo. São incapazes de manter um elevado ritmo de crescimento da produtividade e continuar enriquecendo. O Brasil é um bom exemplo.

Qual é o caminho para escapar dessa armadilha?
A receita é conhecida. Os países que continuaram progredindo e ficaram ricos foram aqueles que registraram avanços nas áreas de educação, inovação, infraestrutura, justiça e estabilidade política e macroeconômica. Antes de falarmos dos obstáculos para adotar essa agenda de mudanças, vale registrar que ficou mais difícil sair dessa armadilha. Hoje, o Brasil investe cerca de 1,2% de seu PIB em pesquisa e desenvolvimento, um percentual semelhante ao que países europeus investiam quando fizeram a transição da renda média para a alta ao longo do século 20. Em resumo, o sarrafo subiu. Dito de outra forma, a nota de corte ficou mais alta porque os países ricos continuaram progredindo. Voltando ao tema da receita para escapar da armadilha, muita gente se pergunta por que tantos países, como o Brasil, não conseguem chegar ao patamar do Primeiro Mundo se sabem o que deve ser feito. Nossas pesquisas indicam que os obstáculos não são econômicos. São totalmente de natureza política.

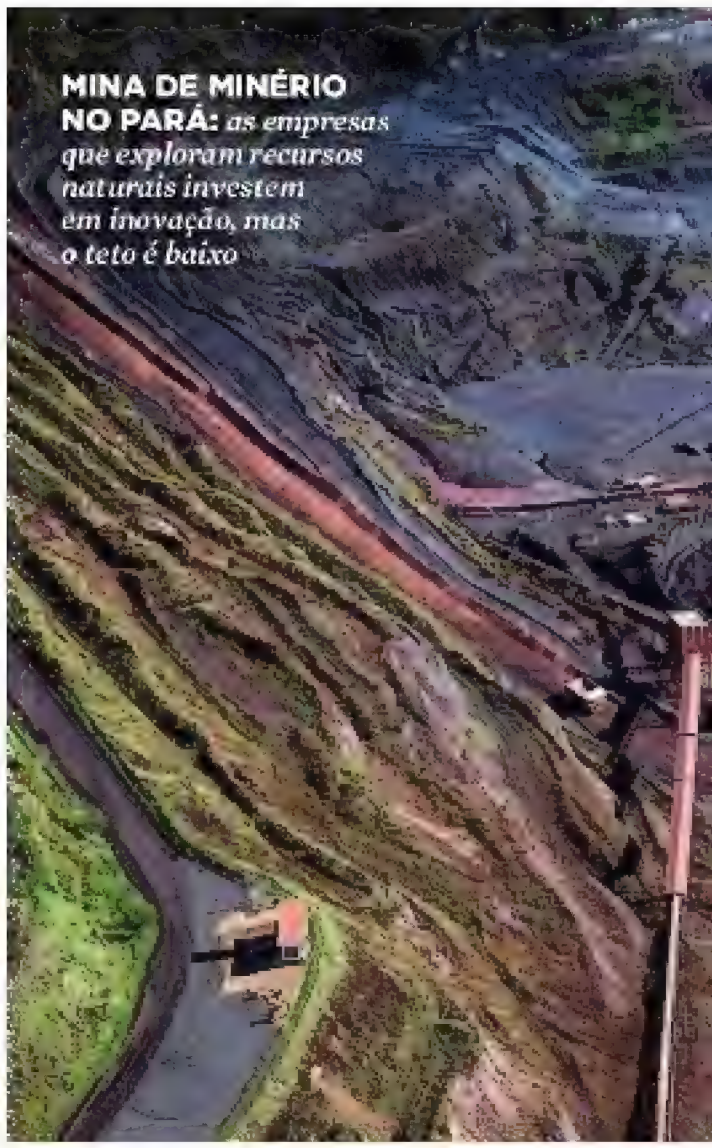
O senhor quer dizer que o sistema político é o problema?
Não falo de partidos, mas, sim, da incapacidade de países como o Brasil de formar coalizões dentro da sociedade em favor de determinadas mudanças. Essas coalizões de diferentes grupos sociais são importantes em vários sentidos. As transformações necessárias para um país elevar o investimento em pesquisa e desenvolvimento demoram muito mais do que um mandato presidencial. É preciso formar ótimos engenheiros e incentivar a criação de centros de pesquisa e uma atuação mais ativa das empresas. Sem uma pressão forte da sociedade, isso não começa ou, se começar, não tem continuidade. É preciso ter um pacto social com um plano de longo prazo que independa da ascensão ao poder desse ou daquele partido político.

Por que é tão difícil formar essas coalizões sociais?
Há, de modo geral, três fatores que impedem a união das pessoas em paí-

"Os obstáculos para o Brasil tornar-se um país rico não são econômicos. São de natureza política. Falta consenso para promover mudanças"

PROFESSOR DE CIÊNCIA POLÍTICA no Massachusetts Institute of Technology, a respeitada universidade americana mais conhecida pela sigla MIT, Ben Ross Schneider é um estudioso da realidade brasileira. Depois das aulas que teve com o jornalista Elio Gaspari quando fazia um mestrado na Universidade Colúmbia no final dos anos 70, passou a ter um olhar atento para o país. Especialista em política comparativa, Schneider tem se dedicado, mais recentemente, a examinar por que vários países em desenvolvimento, como o Brasil, não conseguem fazer a transição para o

FÁBRICA DA SAMSUNG: *se a empresa não investir em tecnologia, perderá mercado*



MINA DE MINÉRIO NO PARÁ: *as empresas que exploram recursos naturais investem em inovação, mas o teto é baixo*

ses presos na armadilha da renda média. A desigualdade social, a existência de empresas em diferentes estágios e com interesses difusos — as multinacionais, as grandes, médias e pequenas nacionais — e um mercado de trabalho formal e informal. Cada um desses vários grupos possui prioridades diferentes. Esses embates são evidentes no Brasil.

No Brasil, parece existir já há algum tempo um consenso em relação à necessidade de melhorar a qualidade da educação. Por que, mesmo assim, os progressos são tão lentos nessa área?

Tendo em vista o montante que o Brasil gasta em educação, era de esperar que a qualidade do ensino fosse melhor. O problema no Brasil é de eficiência. Por que os governos não conseguem aumentar a eficiência no ritmo necessário? Porque não existe um verdadeiro consenso dentro da sociedade brasileira sobre a necessidade de realmente melhorar a educação. Se você perguntar a empresários e eleitores em geral se a educação é importante, é claro que eles dirão que sim. Mas, se for ver a pressão que exercem sobre os políticos para que melhorem a qualidade do ensino, provavelmente verá que é marginal. Nada comparável ao que aconteceu nos Tigres Asiáticos, como a Coreia do Sul. Em partes da Ásia, os empresários disseram aos políticos que, sem trabalhadores mais educados, não teriam como fazer a economia crescer. Sem uma grande pressão, os políticos não têm incentivos para tomar decisões difíceis.

Quais seriam essas decisões difíceis?

Não quero ser leviano aqui. Há várias reformas necessárias para aumentar a eficiência da educação num país como o Brasil. Mas uma delas certamente é criar um sistema de remuneração dos professores que leve em conta o desempenho e que demita aqueles sem as condições mínimas de dar aula. O problema é que os sindicatos sempre se opõem a essa política. Por definição, eles são contra a demissão de seus associados. E, se os professores ganharem salários diferentes, ficará mais difícil para o sindicato chamar uma greve para um aumento universal de 10%. Os políticos não costumam ter a disposição de enfrentar os sindicatos quando não são pressionados.

O que explica essa suposta falta de pressão dos empresários brasileiros em prol de reformas na educação?

O Brasil passou por um processo de desindustrialização considerável nos últimos tempos, mas nem assim a ne-

DANILO VERPA/FOLHAPRESS

PROTESTO DE PROFESSORES: *os sindicatos são parte do problema*

> "Sem forte pressão, os políticos não costumam enfrentar os sindicatos de professores que barram a melhoria da qualidade do ensino"

cessidade de o país ter uma mão de obra mais qualificada virou consenso. Existe uma tendência em dizer que o país tem outras opções. Fala-se das riquezas naturais. Também não se vê nada concreto na área de inovação.

Por que o Brasil caminha a passos lentos em termos de inovação?

A explicação passa um pouco pelo que os economistas chamam de "maldição das commodities". O Brasil é forte em mineração, por exemplo, e há mineradoras locais que investem em inovação. Mas o teto para inovar nesse setor é baixo. É bem diferente da Coreia do Sul, forte em produtos eletrônicos. Se a Samsung não investir pesadamente em novas tecnologias de smartphones, poderá comprometer seu crescimento futuro. Muitas vezes quando falamos em inovação em países presos na armadilha da renda média, as pessoas imaginam que é preciso criar um novo Facebook ou Google. Não necessariamente. Investir em inovação deveria ser o dia a dia de muitas empresas de todos os setores. Trata-se de repensar os métodos empregados, atualizar as tecnologias adotadas comprando pacotes prontos de empresas locais ou do exterior... Até nesse sentido o Brasil tem tido um desempenho ruim.

Qual deveria ser o papel do Estado nessa área?

O governo poderia ter uma política fiscal para incentivar grandes empresas que exploram recursos naturais a criar novos empreendimentos em áreas mais intensivas em tecnologia. Na Finlândia, por exemplo, a Nokia era uma produtora de celulose. Algumas políticas públicas acabaram facilitando a transição da companhia para a área de telecomunicações. Sei que, depois de anos de sucesso no mercado de celulares, a Nokia teve tropeços na transição para a era dos smartphones, mas é inegável que a empresa foi fundamental para que hoje a Finlândia seja um centro importante na produção de softwares. ■

SETEPERGUNTAS

para MARK KNICKREHM

Por uma saúde mais digital

Para o líder global de estratégia da consultoria Accenture, o setor de saúde poderia reduzir custos se intensificasse o compartilhamento e a análise de dados

NAIARA BERTÃO

DIVULGAÇÃO

MARK KNICKREHM: *"Médicos podem atender pacientes pela internet nos casos mais simples"*

O ECONOMISTA AMERICANO MARK KNICKREHM LIDERA HÁ TRÊS ANOS A DIVISÃO considerada uma tropa de elite dentro da consultoria Accenture. Chefe global da área de estratégia, ele tem uma longa experiência internacional no setor de saúde. Numa recente visita a São Paulo, Knickrehm falou a EXAME sobre o atraso de hospitais e de planos de saúde na corrida digital — e quanto isso afeta a vida de milhões de brasileiros.

1) Por que os custos com saúde não param de crescer no Brasil?
Esse é um fenômeno global. Na última década, os custos com saúde em todo o mundo aumentaram de 10% a 15% ao ano, o que é totalmente insustentável. A principal causa é que a medicina não está curando mais doenças. Está ajudando os pacientes crônicos a lidar melhor com a doença e a viver mais anos. Além do alto custo, muitos países enfrentam dois outros problemas: a falta de acesso das pessoas aos serviços adequados e a baixa qualidade.

2) Os avanços da tecnologia não deveriam elevar a eficiência?
A tecnologia existe, mas, sem a integração das informações dos pacientes, o aumento da eficiência fica limitado. Clínicas, hospitais e planos de saúde precisam trabalhar juntos, com bancos de dados conectados virtualmente.

3) De que forma o compartilhamento das informações diminuiria os custos?
Nas filas dos prontos-socorros brasileiros, há gente que não deveria estar lá por não ter algo urgente e gente que vai refazer exames de forma desnecessária. Fora isso, médicos e enfermeiros não têm acesso a informações que esclareçam o histórico dos pacientes. Prontuários eletrônicos acessíveis em cada unidade de saúde, pública e privada, mudariam isso e certamente teriam um impacto positivo na redução dos custos do sistema como um todo.

4) O que poderia diminuir as filas nos hospitais?
Casos mais simples, como dor de ouvido, podem ser tratados em casa pelo paciente, com a supervisão virtual de médicos. Já há iniciativas assim na Espanha e nos Estados Unidos.

5) Por que a adoção dessas inovações é lenta?
As empresas do setor de saúde gastam muito em máquinas de diagnóstico e em novas drogas, mas pouco em captura, manutenção e análise de informações. Vou dar um dado global. Os bancos e as seguradoras gastam, em média, mais de 8% de seu faturamento com softwares de banco de dados e análise. No setor de saúde, esse percentual não passa de 3%.

6) O número de pessoas que fazem mapeamento genético tem aumentado rapidamente. De que forma isso vai impactar os sistemas de saúde?
Ter o mapeamento genético é um importante avanço. Mas, para tirar melhor proveito das informações que ele oferece, é preciso conectá-lo a um banco de dados clínico. Com base na análise dos genes e do histórico médico, um sistema de saúde poderá prever, por exemplo, qual a probabilidade de uma pessoa desenvolver uma doença crônica, como o câncer. E, a partir daí, definir o melhor tratamento.

7) Em quais países isso já está acontecendo?
A Inglaterra e a Islândia estão mais avançadas nessa área. A China também está dando alguns passos. No Brasil quase não há iniciativas desse tipo. ■

DIFICULDADE PARA TER OU MANTER UMA EREÇÃO?
EJACULAÇÃO MUITO RÁPIDA OU PRECOCE?

METADE DOS HOMENS ADULTOS APRESENTA ALGUM GRAU DE DISFUNÇÃO ERÉTIL E 1 A CADA 3 HOMENS TEM EJACULAÇÃO PRECOCE.

O BOSTON MEDICAL GROUP OFERECE TRATAMENTOS MÉDICOS INDIVIDUALIZADOS, INCLUSIVE PARA HOMENS HIPERTENSOS, DIABÉTICOS, OBESOS, DE IDADE AVANÇADA, ENTRE VÁRIOS FATORES ASSOCIADOS. CONTAMOS COM TECNOLOGIA E EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL E JÁ ATENDEMOS MAIS DE 1 MILHÃO DE HOMENS NO MUNDO.

NÃO ESPERE MAIS. AGENDE UMA CONSULTA.

Referência Bibliográfica: JAMMA 1980, PP. 281-540. Massachusetts Male Aging Study. J. Urol., 1994; 151:54-61.

LIGUE: 0800 205 3106

Sigilo absoluto. Diagnóstico em uma avaliação médica.

BOSTON MEDICAL GROUP

Responsável Técnica:
Dr. Orestes Mazzarial Junior - CRM: 50020

EM QUE
CIDADE
QUEREMOS
VIVER?
Itaú APRESENTA
CICLOS
UM DOCUMENTÁRIO SOBRE MOBILIDADE URBANA,
ASSISTA EM PROJETOCICLOS.COM.BR
Criação e Produção VICE
UM FILME DIRIGIDO POR ALEXANDRE CHARRO | COM A PARTICIPAÇÃO DE EDUARDO MAGRÃO, CAROLINA SAYURI IKEDA E LORENA GARRIDO | DIREÇÃO EXECUTIVA DE CRIAÇÃO GABRIEL KLEIN | PLANEJAMENTO CRIATIVO GUSTAVO BASTIAN | DIREÇÃO DE FOTOGRAFIA FELIPE MENEGHEL | DIREÇÃO EXECUTIVA DE PRODUÇÃO ROBERTA CUNHA | PRODUÇÃO LETÍCIA COSTA PINTO | DIREÇÃO DE ARTE FILIPI FILIPPO | SUPERVISÃO EDITORIAL ANDRÉ MALERONKA | CONSULTORIA TEMÁTICA DANIEL GUTH | FINALIZAÇÃO FELIPE BRANCAGLION E VICTOR CIAPPINA | MONTAGEM VICTOR CIAPPINA, MARI MORAGA E MICHELE LEMES | COMPUTAÇÃO GRÁFICA MARCO TEIXEIRA | TRILHA SONORA MARCOS GEREZ, FERNANDO CAPPI E JINGLE PUNKS